

MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM:

Implementasi Pengelolaan SDM dan Sumber Daya Teknologi



H.Anwar Musadad, S.E., M.M
Weinny Deisty Feibrian, S.Ei., M.M
Dr. Yosep D.A Santie, M.Si
H. Meizi Fahrizal, S.E., M.Si
Yuliani, S.E., M.M.
Neti Rosiana Fadilah, M.Pd.
Marezza Putri Anggreani, S.A.B., M.A.B.
Dr. Sutianingsih, S.E., M.M
Dr. Abdurrohman, S.E, M.M.
Shintya Dewi Saraswati, S.M., M.M
Karel F.G.B Lusnarnera, S.E., M.M
Merry J.J.Langi, S.E., M.M
Dr. Hj. Arfiani Yulianti Fiyul., M.M
Yuliana Mose, S.Kom., M.Si

MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM: Implementasi Pengelolaan SDM dan Sumber Daya Teknologi

Penulis:

**H.Anwar Musadad, S.E., M.M
Wenny Desty Febrian, S.E., M.M
Dr. Yosep D.A Santie, M.Si
H. Meizi Fahrizal, S.E., M.Si
Yuliani, S.E., M.M.
Neti Rosiana Fadilah, M.Pd.
Marezza Putri Anggreani, S.A.B., M.A.B.
Dr. Sutianingsih, S.E., M.M
Dr. Abdurohim, S.E, M.M.
Shintya Dewi Saraswati, S.M., M.M
Karel F.G.B Lusnarnera, S.E., M.M
Merry J.J.Langi, S.E., M.M
Dr. Hj. Arfiani Yulianti Fiyul., M.M
Yuliana Mose, S.Kom., M.Si**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM: Implementasi Pengelolaan SDM dan Sumber Daya Teknologi

Penulis :

H.Anwar Musadad, S.E., M.M
Wenny Desty Febrian, S.E., M.M
Dr. Yosep D.A Santie, M.Si
H. Meizi Fahrizal, S.E., M.Si
Yuliani, SE., M.M.
Neti Rosiana Fadilah, M.Pd.
Marezza Putri Anggreani, S.A.B., M.A.B.
Dr. Sutaningsih, S.E., M.M
Dr. Abdurohim, S.E., M.M.
Shintya Dewi Saraswati, S.M., M.M
Karel F.G.B Lusnarnera, S.E., M.M
Merry J.J.Langi, S.E., M.M
Dr. Hj. Arfiani Yulianti Fiyul., M.M
Yuliana Mose, S.Kom., M.Si

ISBN :

Editor : Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS

Penyunting: Yuliatr M.Hum.

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

Penerbit : Get Press Indonesia

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik Air Pacah RT 001 RW 006
Kelurahan Air Pacah Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : globleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, 29 Agustus 2023

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

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, hingga buku ini hadir di hadapan para pembaca. Buku dengan judul **“MANAJEMEN ORGANISASI DAN SDM: Implementasi Pengelolaan SDM dan Sumber Daya Teknologi.”** Buku ini di tujukan khusus untuk mahasiswa, akademisi dan praktisi yang ingin mendalami konsep dan praktik terkini dalam manajemen organisasi dan sumber daya manusia (SDM) dengan fokus pada implementasi teknologi.

Manajemen organisasi dan sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur kunci dalam keberhasilan setiap organisasi, baik itu bisnis, Lembaga pemerintah, maupun organsasi nirlaba. Kebijakan yang tepat dalam pengelolaan SDM dan pemanfaatan sumber daya teknologi yang efektif menjadi faktor determinan yang memengaruhi produktivitas dan dayasaing suatu entitas dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis.

Buku ini membahas berbagai aspek penting yang berkaitan dengan manajemen organisasi dan SDM. Bagaimana strategi pengelolaan SDM yang efektif, dari mulai proses rekrutmen dan seleksi yang cermat, pengembangan karyawan, serta strategi retensi yang kuat di hadirkan dalam buku ini. Selain itu, ada yang lebih menarik hadirnya teknologi bukan saja mempermudah aktivitas manusia tetapi secara langsung mendukung manajemen SDM, termasuk sistem manajemen SDM dan beragam alat teknologi lainnya yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen SDM.

Akhir kata, terima kasih kepada berbagai pihak yang telah berkontribusi dalam penulisan buku ini. Terima kasih tak terhingga kepada para penulis dan penerbit Get Press Indonesia yang telah mendukung dalam pencapaian ini, semoga menjadi amal ibadah.

Padang, 29 Agustus 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN ORGANISASI.....	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Manajemen Dan Organisasi.....	2
1.2.1. Manajemen	2
1.2.2. Organisasi	4
1.2.3. Manajemen Organisasi.....	5
1.3. Pentingnya Manajemen Organisasi.....	6
1.4. Peran Manajemen Dalam Organisasi.....	8
1.5. Manfaat Manajemen Organisasi	10
1.6. Manajemen SDM dalam Organisasi.....	11
DAFTAR PUSTAKA	14
BAB 2 PERUBAHAN ORGANISASI DAN SDM	15
2.1. Pendahuluan	15
2.2. Pengertian Paradigma dan perubahan Organisasi	17
2.3. Paradigma Organisasi Transisional	21
DAFTAR PUSTAKA	23
BAB 3 PENGELOLAAN SDM DAN SUMBER DAYA TEKNOLOGI	25
3.1. Pendahuluan	25
3.2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	26
3.2.1. Ruang lingkup HRM	27
3.2.2. Evolusi dan Perkembangan Manajemen SDM	29
3.3. Pengelolaan Sumber Daya Teknologi.....	32

DAFTAR PUSTAKA	37
BAB 4. BUDAYA DAN PERILAKU ORGANISASI.....	39
4.1. Pendahuluan	39
4.2. Budaya Organisasi.....	41
4.3. Proses Penyesuaian Budaya Organisasi	43
4.4. Strategi Penyesuaian Budaya Organisasi.....	45
4.5. Perilaku Organisasi.....	48
4.6. Relevansi Budaya dan Perilaku Organisasi.....	51
DAFTAR PUSTAKA	53
BAB 5. KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN ORGANISASI....	55
5.1. Pendahuluan	55
5.2. Komunikasi	56
5.2.1. Pengertian Komunikasi Organisasi	57
5.2.3. Hubungan Komunikasi dan Organisasi	59
5.3. Lingkungan Organisasi.....	60
5.3.1. Pengertian Lingkungan Organisasi	60
5.3.2. Teori Hubungan Antara Lingkungan dan Organisasi.....	60
5.3.3. Dimensi lingkungan organisasi.....	62
5.3.4. Lingkungan Organisasi.....	63
5.4. Keterkaitan Komunikasi dan Lingkungan Organisasi....	65
DAFTAR PUSTAKA	67
BAB 6. PERENCANAAN ORGANISASI DAN SDM	69
6.1. Pendahuluan	69
6.2. Pengertian Perencanaan Organisasi	70
6.3. Pengertian SDM (Sumber Daya Manusia).....	70
6.4. Pengertian Perencanaan SDM	71
6.5. Tujuan Adanya Perencanaan Organisasi dan SDM.....	72

6.6. Proses Perencanaan SDM.....	72
6.7. Proses Perencanaan SDM.....	74
6.8. Faktor-Faktor dalam Perencanaan SDM	75
DAFTAR PUSTAKA	78
BAB 7 REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM	79
7.1. Pendahuluan	79
7.2. Rekrutmen	79
7.3. Landasan Rekrutmen.....	80
7.4. Tujuan Rekrutmen	81
7.5. Sumber Rekrutmen	81
7.6. Metode Rekrutmen	82
7.7. Strategi Rekrutmen	82
7.8. Proses Rekrutmen.....	84
7.9. Permasalahan Dalam Rekrutmen	84
7.10. Seleksi.....	85
7.11. Tujuan Seleksi.....	86
7.12. Kriteria Seleksi	86
7.13. Metode Seleksi.....	86
7.15. Permasalahan dalam Kegiatan Seleksi.....	89
DAFTAR PUSTAKA	90
BAB 8 PELATIHAN PENGEMBANGAN DAN PEMBINAAN	91
8.1. Pendahuluan	91
8.2. Pelatihan.....	92
8.2.1. Pengertian, Tujuan, dan Manfaat Pelatihan.....	92
8.2.2. Kebutuhan Pelatihan	93
8.2.3. Mendesain Program Pelatihan.....	95
8.2.4. Evaluasi Efektivitas Program Pelatihan	95
8.2.5. Pengembangan Manajemen.....	96

8.3. Penempatan.....	97
8.3.1. Pengertian Penempatan	97
8.3.2. Pengaruh Nilai terhadap Seleksi dan Penempatan.....	97
8.3.3. Test Validasi	98
8.3.4. Metode- metode Penempatan	98
8.3.5. Kendala dalam Memilih Metode Penempatan	99
8.4. Pembinaan Pengawai.....	99
8.4.1. Pengertian Pembinaan Pegawai.....	99
8.4.2. Manfaat Pembinaan Pegawai.....	100
DAFTAR PUSTAKA	101
BAB 9. <u>S</u>ISTIM PENGAWASAN EVALUASI DAN MOTIVASI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI	103
9.1. Pendahuluan	103
9.2. Pengawasan evaluasi dan motivasi SDM	105
9.3. Pengaruh struktur organisasi terhadap evaluasi dan motivasi SDM	111
9.4. Pengaruh struktur organisasi terhadap evaluasi dan motivasi SDM	112
9.5. Penilaian dan motivasi SDM didasarkan pada isu	113
DAFTAR PUSTAKA	115
BAB 10. <u>K</u>OMITMEN DAN PENGEMBANGAN	121
10.1. Pendahuluan.....	121
10.2. Definisi Komitmen.....	121
10.2.1. Proses Terbentuknya Komitmen.....	123
10.2.2. Model Komitmen Organisasi.....	124
10.2.3. Ciri-Ciri Komitmen Organisasi	124
10.2.4. Aspek Yang Menumbuhkan Komitmen Organisasi.....	125
10.2.5. Unsur-Unsur Komitmen Organisasi	126

10.2.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	127
10.3. Definisi Pengembangan Inovasi Organisasi	129
10.3.1. Tahapan Proses Pengembangan Inovasi	130
10.3.2. Kategori-Kategori Pengembangan Inovasi Organisasi.....	131
10.3.3. Aspek-Aspek Pengembangan Inovasi.....	132
10.3.4. Prediktor Dan Faktor Perubahan.....	133
10.3.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Inovasi Organisasi.....	134
DAFTAR PUSTAKA	136
BAB 11_KARIR DAN PROMOSI.....	139
11.1. Pengembangan Karir	139
11.2. Tahap-Tahap Pengembangan Karir	141
11.2.1. Proses Pengembangan Karir.....	142
11.2.2. Tujuan Pengembangan Karir	143
11.2.3. Bentuk Pengembangan Karir.....	145
11.3. Promosi	146
11.3.1. Pengertian Promosi.....	146
11.3.2. Tujuan Promosi.....	146
11.3.3. Fungsi Promosi	147
DAFTAR PUSTAKA	149
BAB 12 IMPLEMENTASI PENGELOLAAN ORGANISASI. 151	
12.1. Shared-Vision.....	151
12.2. Desain Struktur Organisasi di Era Digital	153
12.2.1. Fleksibilitas.....	153
12.2.2. Pemusatan pada Data dan Informasi.....	153
12.2.3. Hierarki yang Datar	154
12.3. Prioritas	154

12.3.1. Prinsip Pareto (Prinsip 80/20)	154
12.3.2. Prinsip-prinsip Prioritas.....	157
12.4. Integritas.....	157
12.5. Komunikasi	160
12.6. Peningkatan Kualitas & Inovasi	163
12.6.1. Peningkatan kualitas	163
12.6.2. Inovasi.....	164
12.7. Penutup	165
DAFTAR PUSTAKA	167
BAB 13 IMPLEMENTASI PENGELOLAAN SDM	169
13.1. Pendahuluan.....	169
13.2. Tujuan Penulisan	170
13.3. Perencanaan SDM.....	170
13.3.1. Identifikasi kebutuhan SDM	171
13.3.2. Perencanaan Tenaga Kerja	172
13.3.3. Perencanaan pengembangan SDM	173
13.4. Rekrutmen dan Seleksi SDM	174
13.4.1. Menentukan Sumber Daya Rekrutmen.....	175
13.4.2. Menentukan Kriteria Seleksi.....	177
13.4.3. Menilai Kandidat.....	177
13.5. Pengembangan SDM.....	179
13.5.1. Pengembangan SDM.....	180
13.5.2. Pelatihan dan Pengembangan	182
13.5.3. Pelatihan Dan Pengembangan di Era	183
13.5.4. Evaluasi Kinerja	184
13.6. Kesimpulan	186
DAFTAR PUSTAKA	188

BAB 14 IMPLEMENTASI PENGELOLAAN SUMBERDAYA TEKNOLOGI	191
14.1. Pendahuluan	191
14.2. Pengertian Pengelolaan Teknologi.....	193
14.2.1. Definisi Pengelolaan Teknologi	193
14.2.2. Teknologi Organisasi	194
14.2.3. Komponen-Komponen Pengelolaan Teknologi.....	195
14.2.4. Pentingnya Pengelolaan Teknologi Dalam Organisasi.....	197
14.3. Tahapan Implementasi Pengelolaan Teknologi	198
14.4. Faktor Pendukung Implementasi Teknologi	200
14.5. Implementasi Manajemen Teknologi	203
14.6. Penutup	205
DAFTAR PUSTAKA	206
BIODATA PENULIS	207

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Fungsi – Fungsi Manajemen.....	4
Gambar 4.1 Kepentingan Individu dalam sebuah organisasi.....	40
Gambar 4.2 Proses Penyesuaian Budaya Organisasi	45
Gambar 4.3 Hubungan penentu perilaku organisasi	50
Gambar 4.4 Relevansi Budaya dan Perilaku Organisasi	52
Gambar 7.1 Proses Rekrutmen.....	84
Gambar 9.1 Organisasi Matrik.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 9.2 Disperse Organisasi Maya	110
Gambar 11.1 (Faustino Cardoso Gomes, 2003)	143
Gambar 12.1 Ilustrasi Prinsip Pareto (Prinsip 20/80)	155

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Perbedaan Organisasi Mekanik dan Organisasi Organik	60
Tabel 6.1 Fungsi Perencanaan Bisnis Dan Perencanaan SDM	74
Tabel 6.2 Proses perencanaan SDM	75
Tabel 10.1 Prediktor Dan Faktor Perubahan Keorganisasian	133
Tabel 12.1 Contoh penerapan prinsip Pareto	156
Tabel 14.1 Kekuatan untuk Perubahan.....	191

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN ORGANISASI

Oleh H. Anwar Musadad, S.E., M.M

1.1. Pendahuluan

Manajemen dan organisasi merupakan dua sisi yang memerlukan pembahasan secara bersamaan. Keduanya diibaratkan seperti ikan dan air. Ikan akan menjadi kurus, kering, atau mati apabila tidak hidup dalam air yang sehat. Demikian halnya, organisasi dapat mengalami permasalahan sama dengan ikan tanpa “hidup” dalam manajemen modern yang mampu menjawab segala kebutuhan. Dalam konteks yang demikian, organisasi kini sedang berpacu menemukan manajemen yang tepat untuk membangun dirinya menjadi terus lebih sehat dari sebelumnya. Para ahli dan praktisi meyakini, tingkat kesehatan organisasi berbanding lurus dengan produktifitas organisasi. Maka apabila organisasi ingin lebih produktif, tentu harus di bangun kondisi sehat terlebih dahulu (Agus, 2016)

Latar belakang Manajemen Organisasi mengacu pada sejarah, perkembangan, dan faktor-faktor yang mendorong perkembangan konsep dan praktik manajemen organisasi. Diantaranya yang melatar belakangi manajemen organisasi : Perkembangan Awal Manajemen Organisasi memiliki akar yang kuat dalam sejarah manusia. Sejak zaman kuno, manusia telah mengorganisir diri dalam kelompok dan struktur sosial untuk mencapai tujuan bersama, Revolusi Industri yaitu

perkembangan signifikan dalam Manajemen Organisasi terjadi selama Revolusi Industri pada abad ke-18 dan ke-19, Teori Organisasi yaitu Pada abad ke-20, perkembangan teori organisasi menjadi fokus utama dalam manajemen organisasi, perubahan lingkungan bisnis: lingkungan bisnis yang terus berubah dan kompleks juga menjadi faktor penting dalam perkembangan manajemen organisasi., penelitian dan praktik: penelitian dan praktik manajemen organisasi terus berkembang seiring waktu. (Nugroho, 2018)

1.2. Manajemen Dan Organisasi

1.2.1 Manajemen

Konsep dasar manajemen mencakup sejumlah prinsip dan elemen penting yang menjadi dasar dalam praktik manajemen. (Dr. Muslichah Erma Widiana, Dra.Ec., 2020) (Indartono, 2013) (Rifa'i, 2019) Berikut ini adalah penjelasan lebih rinci tentang konsep dasar manajemen:

1. **Perencanaan:** Perencanaan melibatkan penetapan tujuan organisasi dan merancang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini melibatkan identifikasi sasaran, pengembangan strategi, pengaturan prioritas, dan penentuan tindakan yang diperlukan. Perencanaan membantu dalam mengarahkan upaya organisasi secara terarah dan efektif.
2. **Pengorganisasian:** Pengorganisasian melibatkan pengaturan dan pengelompokan sumber daya organisasi, termasuk manusia, keuangan, dan materi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan pembagian tugas, penentuan struktur hierarki, dan pendefinisian wewenang dan tanggung jawab. Pengorganisasian memastikan adanya kerangka kerja yang jelas untuk beroperasi secara efisien.
3. **Pengarahan:** Pengarahan melibatkan memberikan arahan dan motivasi kepada individu dan tim dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan komunikasi yang efektif, pembinaan keterampilan, dukungan, dan pengawasan kinerja.

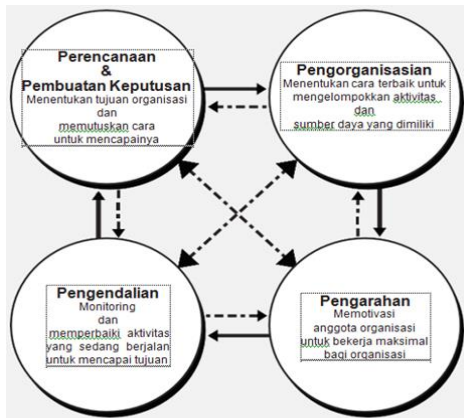
Pengarahan memastikan bahwa anggota organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan dan tanggung jawab mereka.

4. **Pengendalian:** Pengendalian melibatkan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja organisasi, membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Hal ini memastikan bahwa proses dan kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian membantu dalam memantau kemajuan, mengidentifikasi masalah, dan memastikan kinerja yang efektif.
5. **Koordinasi:** Koordinasi melibatkan upaya untuk menyelaraskan kegiatan dan sumber daya yang berbeda dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang sama. Proses ini melibatkan komunikasi yang efektif, kolaborasi tim, dan manajemen konflik untuk memastikan keterkaitan dan kerja sama yang baik antar bagian atau departemen. Koordinasi memastikan kelancaran operasional dan efisiensi organisasi.
6. **Komunikasi:** Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi, gagasan, dan instruksi antara manajemen dan anggota organisasi, serta antara anggota tim. Komunikasi yang baik memastikan pemahaman yang jelas, pengambilan keputusan yang tepat, dan kolaborasi yang efektif di dalam organisasi. Komunikasi yang efektif juga membantu membangun hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan.
7. **Pengembangan Karyawan:** Pengembangan karyawan melibatkan upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi karyawan melalui pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karir. Pengembangan karyawan memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan siap menghadapi tantangan yang ada. Hal ini juga dapat meningkatkan retensi karyawan dan kepuasan kerja.
8. **Inovasi:** Inovasi melibatkan penciptaan dan penerapan ide-ide baru untuk meningkatkan produk, layanan, atau proses organisasi. Inovasi memainkan peran penting dalam menjaga daya saing dan adaptasi organisasi terhadap

perubahan lingkungan. Manajemen harus mendorong budaya inovasi, mendukung eksperimen, dan mempertimbangkan ide-ide baru untuk terus berinovasi.

9. **Kepemimpinan:** Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi individu atau tim dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan melibatkan kemampuan mengambil keputusan yang tepat, membangun hubungan yang kuat, dan menginspirasi orang lain untuk berkinerja baik. Kepemimpinan yang efektif dapat membawa perubahan positif dalam organisasi.

Konsep dasar manajemen ini saling terkait dan saling mempengaruhi. Pengelolaan yang baik terhadap konsep-konsep ini dapat membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif dan efisien



Gambar 1.1 Fungsi – Fungsi Manajemen

1.2.2 Organisasi

Pengertian organisasi ini mencerminkan pentingnya struktur, tujuan bersama, kerjasama, dan pengelolaan sumber daya dalam mencapai keberhasilan organisasi. (Maftuchah, 2020) (Agus, 2016) Organisasi dapat memiliki berbagai bentuk dan ukuran, namun prinsip-prinsip dasar dalam pengaturan dan

pengelolaannya tetap relevan , beberapa pengertian organisasi yang relevan meliputi:

1. Suatu entitas yang terstruktur: Organisasi memiliki struktur formal yang mengatur hubungan dan interaksi antara anggota organisasi. Struktur tersebut dapat mencakup hierarki, departemen, fungsi, dan alur kerja yang terdefinisi dengan jelas.
2. Tujuan bersama: Organisasi memiliki tujuan atau hasil yang ingin dicapai. Tujuan tersebut dapat berupa pencapaian keuntungan, penyediaan layanan publik, pengembangan penelitian, atau tujuan lainnya yang sesuai dengan sifat dan jenis organisasi tersebut.
3. Kerjasama dan koordinasi: Organisasi melibatkan kerjasama dan koordinasi antara anggota atau unit kerja yang berbeda dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini melibatkan pembagian tugas, kolaborasi, dan komunikasi yang efektif di antara anggota organisasi.
4. Struktur hierarkis: Organisasi umumnya memiliki struktur hierarkis yang mengatur hubungan antara atasan dan bawahan. Hal ini memungkinkan delegasi tanggung jawab, pengambilan keputusan, dan aliran informasi yang teratur di dalam organisasi.
5. Koordinasi sumber daya: Organisasi mengelola dan mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki, seperti manusia, keuangan, teknologi, dan waktu, untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.
6. Budaya dan nilai bersama: Organisasi memiliki budaya dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota-anggotanya. Budaya organisasi mencakup norma-norma, keyakinan, sikap, dan praktik yang membentuk identitas dan perilaku organisasi.

1.2.3 Manajemen Organisasi

Manajemen Organisasi adalah bidang studi dan praktik yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia, keuangan,

fisik, dan informasi dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Agus, 2016) (Ardana ,Komang, 2012)Manajemen organisasi melibatkan pengelolaan berbagai aspek organisasi, termasuk struktur, proses, dan orang-orang yang terlibat dalam operasional organisasi. Manajemen Organisasi mencakup:

1. Perencanaan: Melibatkan penetapan tujuan organisasi, pengembangan strategi, serta identifikasi dan pengaturan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian: Melibatkan pembentukan struktur organisasi yang efektif, pengalokasian tugas dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok, serta pembentukan hubungan dan saluran komunikasi yang efisien di dalam organisasi.
3. Pengarahan: Melibatkan pengarahan dan pengendalian aktivitas anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini termasuk kepemimpinan, motivasi, pembinaan keterampilan, dan komunikasi yang efektif.
4. Pengendalian: Melibatkan pemantauan kinerja organisasi, perbandingan dengan standar yang ditetapkan, identifikasi perbedaan, dan pengambilan tindakan perbaikan jika diperlukan. Pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen Organisasi memiliki peran penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Dengan mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien, manajemen organisasi membantu dalam mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kinerja, dan menjaga keberlanjutan organisasi.

1.3 Pentingnya Manajemen Organisasi

Manajemen Organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan dan kelangsungan hidup

organisasi.(Rifa'i, 2019) (Nugroho, 2018)Berikut adalah beberapa alasan mengapa Manajemen Organisasi penting:

1. Mencapai Tujuan Organisasi: Manajemen Organisasi membantu organisasi dalam merumuskan tujuan yang jelas dan mengarahkan upaya menuju pencapaian tujuan tersebut. Dengan perencanaan yang baik, pengorganisasian yang efektif, dan pengarahan yang tepat, manajemen organisasi membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Optimalisasi Sumber Daya: Manajemen Organisasi membantu dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi. Dengan mengalokasikan sumber daya secara efisien dan efektif, manajemen organisasi memastikan bahwa sumber daya digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Pengambilan Keputusan yang Baik: Manajemen Organisasi melibatkan proses pengambilan keputusan yang rasional dan terinformasi. Melalui analisis yang baik, manajemen organisasi dapat mengidentifikasi masalah, mengumpulkan dan menganalisis informasi, serta memilih solusi terbaik untuk memecahkan masalah yang dihadapi organisasi.
4. Koordinasi dan Kolaborasi: Manajemen Organisasi memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi antara anggota organisasi. Melalui pengorganisasian yang baik, manajemen organisasi memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab didistribusikan dengan jelas, komunikasi terjaga, dan kerjasama antar tim dan departemen ditingkatkan. Hal ini membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional organisasi.
5. Pengembangan Karyawan: Manajemen Organisasi berperan penting dalam pengembangan karyawan. Dengan memberikan pelatihan, pembinaan, dan kesempatan pengembangan karir, manajemen organisasi membantu karyawan dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi mereka. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga mendorong kepuasan kerja dan retensi karyawan.

6. Adaptasi terhadap Perubahan: Organisasi harus dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Manajemen Organisasi membantu organisasi dalam mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, merencanakan dan melaksanakan strategi perubahan, serta mengelola resistensi dan konsekuensi dari perubahan tersebut.
7. Pemeliharaan Budaya dan Nilai Organisasi: Manajemen Organisasi membantu dalam memelihara budaya dan nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi. Melalui kepemimpinan yang baik, komunikasi yang efektif, dan praktik manajemen yang konsisten, manajemen organisasi memastikan bahwa budaya organisasi dan nilai-nilai dijaga dan diterapkan dalam kegiatan sehari-hari organisasi.

Secara keseluruhan, Manajemen Organisasi penting untuk mencapai kesuksesan organisasi

1.4 Peran Manajemen Dalam Organisasi

Manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Hellriegel, D., & Slocum, 2014) Berikut adalah beberapa peran utama manajemen dalam organisasi:

1. Perencanaan: Manajemen bertanggung jawab dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan organisasi. Mereka juga mengembangkan strategi dan rencana tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan yang baik memastikan bahwa organisasi memiliki arah yang jelas dan memungkinkan penggunaan sumber daya secara efektif.
2. Pengorganisasian: Manajemen bertugas dalam mengorganisasi struktur organisasi dan menentukan tugas, tanggung jawab, dan wewenang setiap individu atau kelompok dalam organisasi. Pengorganisasian yang efektif membantu memastikan bahwa sumber daya dan keahlian yang tepat tersedia di tempat yang tepat dalam organisasi.
3. Pengarahan: Manajemen memberikan pengarahan kepada anggota organisasi agar dapat melaksanakan tugas dan

tanggung jawab mereka sesuai dengan tujuan organisasi. Mereka membimbing, memberikan dukungan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Pengarahan yang efektif juga melibatkan pembinaan keterampilan, pemberian umpan balik, dan pengembangan karir.

4. Pengendalian: Manajemen bertugas dalam memantau kinerja organisasi dan memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dicapai. Mereka mengukur kinerja, membandingkannya dengan standar yang ditetapkan, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Pengendalian yang baik memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai rencana dan mengidentifikasi peluang perbaikan.
5. Pengambilan Keputusan: Manajemen harus mengambil keputusan yang penting untuk organisasi. Mereka mengumpulkan informasi, menganalisis alternatif, dan memilih tindakan terbaik berdasarkan kepentingan organisasi. Keputusan yang tepat dan rasional membantu dalam mencapai tujuan organisasi dan mengatasi tantangan yang dihadapi.
6. Komunikasi: Manajemen memainkan peran penting dalam memfasilitasi komunikasi yang efektif di antara anggota organisasi. Mereka mengomunikasikan tujuan, arahan, dan informasi penting kepada karyawan. Komunikasi yang baik mempromosikan pemahaman yang jelas, kolaborasi, dan koordinasi yang efisien di dalam organisasi.
7. Perwakilan Eksternal: Manajemen juga berperan sebagai perwakilan organisasi di lingkungan eksternal. Mereka menjalin hubungan dengan mitra bisnis, pelanggan, pemerintah, dan masyarakat. Perwakilan yang baik membangun citra positif organisasi dan memastikan adanya dukungan eksternal yang diperlukan.

Secara keseluruhan, peran manajemen dalam organisasi mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengambilan keputusan, komunikasi, dan perwakilan eksternal. Manajemen yang efektif membantu mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kinerja, dan

memastikan kelangsungan organisasi dalam lingkungan yang dinamis.

1.5 Manfaat Manajemen Organisasi

Manajemen organisasi memiliki sejumlah manfaat penting bagi suatu organisasi.(Syafarruddin, 2015)(Rifa'i, 2019) (Maftuchah, 2020)Beberapa manfaat utamanya meliputi:

1. **Pencapaian Tujuan:** Manajemen organisasi membantu organisasi dalam merumuskan tujuan yang jelas dan mengarahkan upaya untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan strategis, pengorganisasian yang efektif, dan pengarahan yang tepat, manajemen organisasi memastikan bahwa semua kegiatan dan sumber daya organisasi difokuskan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
2. **Penggunaan Sumber Daya yang Efisien:** Manajemen organisasi membantu dalam mengelola sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, dan materi. Dengan pengelolaan yang baik, manajemen organisasi memastikan penggunaan sumber daya yang efisien dan optimal, sehingga mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas.
3. **Pengembangan Karyawan:** Manajemen organisasi memberikan perhatian pada pengembangan karyawan. Melalui pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karir, manajemen organisasi membantu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi karyawan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan meningkatkan kepuasan karyawan.
4. **Koordinasi dan Kolaborasi:** Manajemen organisasi memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi antara anggota organisasi. Dengan pengorganisasian yang baik, delegasi tugas yang tepat, dan saluran komunikasi yang efektif, manajemen organisasi memungkinkan kerja tim yang efisien

dan kolaborasi antardepartemen. Hal ini membantu menghindari duplikasi kerja, meningkatkan efisiensi, dan menghasilkan hasil yang lebih baik.

5. **Pengambilan Keputusan yang Terinformasi:** Manajemen organisasi melibatkan proses pengambilan keputusan yang rasional dan terinformasi. Melalui pengumpulan dan analisis data, manajemen organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik dan akurat. Keputusan yang tepat membantu mengurangi risiko dan memaksimalkan peluang untuk mencapai tujuan organisasi.
6. **Inovasi dan Perubahan:** Manajemen organisasi mendorong inovasi dan perubahan yang diperlukan untuk tetap relevan dan bersaing di lingkungan bisnis yang berubah. Dengan membangun budaya inovasi, mendorong kreativitas, dan mengelola perubahan dengan baik, manajemen organisasi memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan.
7. **Keberlanjutan Organisasi:** Manajemen organisasi membantu menjaga keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Dengan merencanakan strategi jangka panjang, melibatkan pemangku kepentingan, dan mengelola risiko, manajemen organisasi membantu organisasi untuk bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, manajemen organisasi memberikan manfaat penting dalam mencapai tujuan organisasi, mengoptimalkan sumber daya, mengembangkan karyawan, memfasilitasi kolaborasi, mengambil keputusan yang terinformasi, mendorong inovasi, dan menjaga keberlanjutan organisasi.

1.6 Manajemen SDM dalam Organisasi

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memberi pengaruh penting sekaligus strategis bagi aktivitas organisasi. Tidak berlebihan kemudian jika dikatakan tumbuh kembangnya organisasi ditentukan oleh bagaimana organisasi mengelola dan mengembangkan SDM dengan baik. Tidaklah berlebihan pula

jika dikatakan kesuksesan organisasi ditentukan oleh efektivitas kinerja semua staf/karyawan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi merujuk pada proses perencanaan, pengembangan, pengelolaan, dan pemanfaatan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi. (Agus, 2016)(Rokhman, 2011)(Siagian, 2015) Berikut adalah beberapa aspek penting dalam manajemen SDM dalam organisasi:

1. Perencanaan SDM: Perencanaan SDM melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja, analisis pekerjaan, perencanaan kebutuhan karyawan, dan rekrutmen yang efektif. Tujuannya adalah untuk memastikan organisasi memiliki jumlah, keterampilan, dan kompetensi yang tepat untuk mencapai tujuan bisnisnya.
2. Rekrutmen dan Seleksi: Proses rekrutmen dan seleksi bertujuan untuk menarik dan memilih karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini melibatkan pengumuman lowongan pekerjaan, penyeleksian kandidat, wawancara, tes, dan penilaian kualifikasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan individu yang memiliki kemampuan dan potensi yang sesuai.
3. Pengembangan Karyawan: Pengembangan karyawan melibatkan upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan melalui pelatihan, pembinaan, program pengembangan karir, dan pengalaman kerja yang berharga. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, memotivasi mereka, dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih tinggi di masa depan.
4. Evaluasi Kinerja: Evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Hal ini melibatkan pemberian umpan balik, pengukuran kinerja, identifikasi kekuatan dan kelemahan, serta pengembangan rencana peningkatan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan

memberikan penghargaan atau insentif kepada karyawan yang berkinerja baik.

5. **Kompensasi dan Manfaat:** Manajemen SDM juga melibatkan perencanaan dan administrasi sistem kompensasi dan manfaat karyawan, termasuk gaji, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya. Tujuannya adalah untuk memastikan karyawan diberi imbalan yang adil dan kompetitif sesuai dengan kontribusi dan kinerja mereka.
6. **Hubungan Industrial:** Manajemen SDM juga melibatkan manajemen hubungan industrial antara manajemen dan serikat pekerja atau perwakilan karyawan. Hal ini termasuk negosiasi kontrak kerja, penyelesaian sengketa, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Tujuannya adalah untuk memelihara hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.
7. **Keamanan dan Kesehatan Kerja:** Manajemen SDM juga bertanggung jawab untuk memastikan keamanan dan kesehatan kerja karyawan. Ini melibatkan implementasi kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja, identifikasi risiko, pelatihan keamanan, dan pemantauan kondisi kerja. Tujuannya adalah untuk melindungi kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang aman.

Manajemen SDM merupakan fungsi penting dalam organisasi untuk mengelola aset manusia yang berharga. Dengan mengelola SDM dengan baik, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan strategisnya

DAFTAR PUSTAKA

- Agus (2016) 'Manajemen Organisasi', pp. 1–242.
- Ardana ,Komang, M.M. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st edn. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Dr. Muslichah Erma Widiani, Dra.Ec., M. (2020) *Pengantar Manajemen*.
- Hellriegel, D., & Slocum, J.. (2014) *Manajemen Organisasi: Konsep dan Aplikasi. Salemba Empat*. Salemba Empat.
- Indartono, S. (2013) *Pengantar Manajemen : Character Inside*.
- Maftuchah, V. (2020) *Manajemen dan Organisasi, STIE Muhammadiyah Jakarta*. Available at: <http://vini.stiemj.ac.id/wp-content/uploads/makalah-Manajemen-Organisasi-converted.pdf>.
- Nugroho, S. (2018) *Konsep Dasar Manajemen Organisasi*. Kota Gorontalo: Ideas Publishing.
- Rifa'i, M. (2019) 'Manajemen Organisasi Pendidikan', *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53, pp. 1–339.
- Rokhman (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kudus: Nora Media Enterprise.
- Siagian (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Syafarruddin (2015) *Manajemen Organisasi Pendidikan (Perspektif Sains Dan Islam)*. Edited by Candra Wijaya. Medan: Perdana Publishing.

BAB 2

PERUBAHAN ORGANISASI DAN SDM

Oleh Wenny Dessty Febrian, S.E., M.M

2.1. Pendahuluan

Organisasi tidak hanya menjadi tempat di mana siswa dapat belajar bagaimana bersosialisasi dengan orang lain, tetapi juga dapat menjadi tempat di mana siswa dapat menggunakan bakat mereka dan berkembang secara kreatif (Gandung, 2019). Wawasan, pengetahuan, dan pengalaman yang tidak dapat dipelajari di ruang kelas dapat ditemukan di organisasi. (A. Hadi Arifin *et al.*, 2019). Di tempat kerja, diperlukan ketahanan mental yang kuat dan kemampuan untuk memahami berbagai situasi sosial. Terlepas dari kecerdasan mereka, banyak siswa berjuang untuk berkomunikasi dengan orang lain. Untuk itu pergaulan dapat menjadi sarana bagi mahasiswa untuk mempersiapkan diri berkolaborasi dan bergaul dalam suatu perkumpulan yang nantinya dapat dilaksanakan ketika berada di dunia kerja. Wadah sekelompok orang yang bekerja sama secara rasional dan sistematis serta dibimbing atau dikendalikan untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya itulah yang dimaksud dengan organisasi.

Sebaliknya, dalam dunia bisnis, organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan komersial dan memiliki budaya kerja dan struktur terstruktur yang berbeda. Berikut ini adalah beberapa tujuan khas organisasi yang digunakan sebagai tujuan pengembangan organisasi:

Tempat yang membantu menghasilkan keuntungan bersama dengan kerjasama yang terbagi dengan baik Tempat yang membantu mengelola lingkungan bersama Mencapai tujuan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan awal organisasi(A Hadi Arifin *et al.*, 2019). Peran organisasi bisa sebagai salah satu tempat di mana siswa dapat berkumpul, membicarakan ide, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan. Ada banyak contoh di mana siswa tidak berpartisipasi dalam suatu organisasi karena mereka tidak memahami tujuannya. Di kampus, biasanya terdapat berbagai macam organisasi yang memiliki misi untuk membantu setiap mahasiswa mengembangkan ilmu dan kemampuannya, baik akademik maupun non akademik.

Ada beberapa keuntungan jika bergabung dalam organisasi kemahasiswaan yang disarikan oleh para ahli, di antaranya:

1. Dapatkan kualitas kepemimpinan. Kualitas kepemimpinan diperlukan apakah Anda seorang pelajar atau profesional. Suka atau tidak suka, kita diharapkan menjadi pemimpin dalam kegiatan organisasi. Kami mulai dengan memimpin diri kami sendiri, kemudian secara bertahap beralih ke sekelompok orang dan ruang lingkup yang lebih besar. Kemampuan mengatur waktu dianalogikan dengan kepemimpinan diri; mahasiswa yang mengikuti organisasi harus bisa membagi waktunya antara belajar dan kelompok(Malik *et al.*, 2020).
2. Jika setiap orang tidak dapat membagi waktu secara efektif, akan sulit untuk mengelolanya, sehingga manajemen waktu yang efektif diperlukan untuk memastikan bahwa setiap tindakan yang direncanakan dilakukan secara maksimal. Mahasiswa yang nantinya bergabung dengan organisasi akan memiliki sedikit lebih banyak pengalaman mengatur waktu dan menentukan prioritas ketika menghadapi banyak tuntutan dan tugas(Sundari, 2018). Pada saat terjadi suatu kegiatan atau peristiwa dalam suatu perkumpulan, diperlukan

kewibawaan dengan tujuan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan baik. Mampu berlatih menjadi seorang pemimpin akan sangat membantu di tempat kerja, dimana kerja profesional sangat dibutuhkan.

3. Organisasi dapat menumbuhkan keterampilan sosial, memperluas pergaulan, menumbuhkan pola pikir positif bagi siswa, dan meningkatkan komunikasi antar anggota. Jika dibandingkan dengan siswa yang tidak berpartisipasi dalam organisasi, siswa yang menjadi anggota biasanya memiliki sikap sosial yang lebih tinggi, keterampilan manajemen waktu yang lebih baik, riwayat hidup yang lebih kuat, dan perasaan yang lebih jelas tentang siapa diri mereka (Fahmawati, Cheerli and Imarshan, 2021).

Organisasi juga merupakan alat implementasi teori yang dapat dijadikan bekal di tempat kerja di masa depan. Memperoleh nilai akademik dan gelar sarjana adalah tujuan penting dan utama. Ciri-ciri Organisasi Ada aspek-aspek organisasi yang membedakannya dari bentuk-bentuk interaksi sosial lainnya.

2.2. Pengertian Paradigma dan perubahan Organisasi

Teori paradigma ini menggambarkan organisasi sebagai mesin yang dikendalikan dan dikendalikan oleh rencana-rencana manajemen. Pada abad ke-20, upaya paling awal untuk menangani kompleksitas organisasi dapat ditemukan dalam teori manajemen ilmiah dan klasik.

Hal-hal yang umum untuk teori-teori sekolah ilmiah dan klasik:

1. Otoritas manajemen bertanggung jawab atas organisasi. Rencana manajemen dapat dilakukan dengan bantuan karyawan. Komunikasi dalam organisasi berfungsi sebagai alat untuk pengawasan manajerial dan koordinasi proses.
2. Teori klasik dan ilmiah berpendapat bahwa orang bertindak sesuai dengan model ekonomi dan rasional. Uang mendorong kebanyakan orang untuk bekerja.

Perilaku organisasi dipandang sebagai tidak relevan atau merugikan efektivitas organisasi karena motivasi sosial dan politik. Efek negatif dari masalah golongan, bersaing perseorangan, kebencian, perebutan kekuasaan, dan egoisme (Nurhasanah, Jufrizen and Tupti, 2022).

3. Setiap ahli teori mengusulkan bahwa organisasi harus dibuat agar terlihat seperti mesin.

Penelitian ilmiah dan desain proses (aspek teknis pekerjaan produksi) Masalah efisiensi kerja dan saran untuk struktur dan prosedur organisasi ditangani oleh prinsip-prinsip yang diusulkan (Irena and Purnama Sari, 2020). Empat ide :

1. Hanya begini cara untuk melakukan pekerjaan dengan benar: Mempelajari waktu dan gerak dapat mengurangi jumlah jalan yang dilakukan secara efektif. Kondisi kerja fisik yang akan meningkatkan produktivitas dapat ditemukan melalui eksperimen.
2. Pemilihan personel harus ilmiah. Orang lain harus dipilih dan ditugaskan berdasarkan kemampuan atau potensi mereka untuk pengembangan keterampilan.
3. Pekerja harus diberi penghargaan atas pekerjaan mereka dengan insentif yang sesuai. Faktor kebutuhan tidak berpengaruh terhadap pekerjaan, maka upah berdasarkan jumlah jam kerja menjadi tidak tepat.
4. Pekerjaan harus dibagi sehingga manajer dapat merencanakannya dan karyawan dapat mengikutinya, setiap aspek diawasi oleh "mandor fungsional" yang berbeda.

Bahwa kendala utama bagi efektivitas organisasi adalah ketidakmampuan manajemen untuk mencapai kepuasan karyawan. Dia mengklaim bahwa di bawah manajemen ilmiah, semua orang akan mendapat manfaat. Pada dasar-dasar praktik manajemen dan struktur organisasi.

Dia mengusulkan 14 prinsip dasar berikut untuk model dan bagan organisasi:

- a. Pembagian kerja. Hanya satu pekerjaan yang dipegang oleh setiap anggota.
- b. Wewenang dan kewajiban. Kekuasaan untuk membuat tuntutan dan hak untuk mengeluarkan perintah keduanya merupakan aspek otoritas. Kewibawaan pribadi ditentukan oleh kemampuan dan pengalaman seseorang, sedangkan kewibawaan pejabat perusahaan ditentukan oleh jabatannya.
- c. Disiplin, bergantung pada pimpinan yang besar, bersih, dan pedoman yang adil, serta persetujuan yang diterapkan secara cerdas.
- d. Ada satu perintah. Untuk setiap tindakan, karyawan menerima perintah dari satu supervisor.
- e. Konsistensi dalam arah "Satu kepala dan satu rencana" diperlukan untuk sekelompok kegiatan yang bekerja menuju tujuan yang sama.
- f. Memprioritaskan kebutuhan sendiri di atas kebutuhan orang lain.
- g. Kompensasi Gaji yang adil untuk karyawan baik bagi perusahaan maupun karyawan.
- h. Konsentrasi. Apakah arahan independen digabungkan (dibatasi pada tingkat administrasi yang lebih signifikan), atau terdesentralisasi (berfokus pada bawahan) bergantung pada keadaan otoritatif.
- i. Rantai skalar Struktur otoritas diatur seperti hierarki, dengan garis komando yang jelas berjalan dari satu tingkat ke tingkat berikutnya. Namun, sistem tersebut harus rela dilepas dari rantai komando bila diperlukan.
- j. Konsistensi Setiap karyawan harus mengambil tempatnya, karena ada ruang untuk setiap orang.
- k. Ekuitas. Karyawan diperlakukan dengan adil dan dengan kebaikan.
- l. Stabilitas posisi dengan asumsi bahwa seorang karyawan yang mampu melakukan tugas masih memiliki waktu untuk belajar dan berhasil.

- m. Kepemimpinan Aset organisasi yang berharga adalah kapasitas untuk menyusun dan melaksanakan rencana.
- n. Esprit de corps (kesetiaan dan saling menghargai) Tujuan dari manajemen hendaknya untuk menumbuhkan rasa persatuan, kerukunan, dan kekompakan.

Kecepatan, ketepatan, kepastian, dan kontinuitas diperlukan dalam organisasi yang kompleks. Jika organisasi dirancang semirip mungkin dengan mesin, semua hal ini dapat dicapai. Ada enam aspek utama:

- 1. Hirarki otoritas yang jelas
- 2. Pekerjaan dibagi menurut spesialisasi.
- 3. Seperangkat aturan yang menguraikan hak, tanggung jawab, dan kewajiban personel.
- 4. Cara terbaik untuk tampil di tempat kerja.
- 5. Dalam hubungan organisasi manusia-ke-manusia, impersonalitas (bukan individu).
- 6. Pemilihan dan peningkatan personel berdasarkan kemampuan teknis

Birokrasi adalah suatu organisasi dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1. Mengikuti aturan diperlukan untuk kesinambungan.
- 2. Bidang kemampuan, dimana pegawai bekerjasama dengan pimpinan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan tertentu.
- 3. Prinsip-prinsip hierarki.
- 4. Norma dan prinsip teknis aturan.
- 5. Pemisahan tugas pada tingkat administratif antara pekerja dan pemilik produsen
- 6. Pemisahan perangkat organisasi dari kepemilikan pribadi.
- 7. Tidak ada kontrol eksternal atas sumber daya.
- 8. Suatu struktur di mana tidak seorang administrator dapat memegang semua posisi di departemen personalia.

9. Setiap tindakan, aturan, dan prinsip administratif diumumkan secara tertulis.

Proses komunikasi yang berlangsung dalam organisasi dipandang hanya sebagai alat koordinasi dan kontrol dari sisi manajerial, menurut teori organisasi tradisional dan klasik. Teori-teori ini berpendapat bahwa organisasi didorong oleh otoritas manajemen, dan karyawan hanyalah instrumen untuk melaksanakan rencana manajemen. Akibatnya, semua ini berimplikasi pada proses komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi. Level tertinggi organisasi adalah fokus aktivitas komunikasi selama tahap perencanaan dan pengambilan keputusan. Dalam konteks pengambilan keputusan, hanya beberapa konsep yang bisa diadaptasi.

Pengiriman pesan berupa tugas atau perintah kerja yang didelegasikan dihubungkan dengan arus komunikasi dari atas ke bawah (downward). Sementara itu, dalam hal pelaporan hasil atau masalah di tempat kerja, karyawan berkomunikasi dengan atasan dari bawah ke atas (upward).

2.3. Paradigma Organisasi Transisional

Teori dalam paradigma transisi menekankan isu-isu yang lebih luas seperti penggunaan kekuasaan, aspek psikologis, variabel perilaku individu anggota organisasi, dan pentingnya komunikasi dalam proses organisasi, sedangkan teori dalam paradigma ilmiah klasik menekankan struktur organisasi dan desain kerja.

1. Teori Administrasi Ada dua gagasan mendasar yaitu:
 - a. Konsep tanggapan timbal balik. Setiap interaksi manusia melibatkan pengaruh simultan dan gabungan.
 - b. Tujuan dari integrasi adalah untuk menciptakan keadaan yang harmonis ketika dua atau lebih hal bergabung membentuk entitas baru.

Fokus utama adalah bagaimana membangun dan

menjaga demokrasi dengan menyatukan kepentingan rakyat dan bersaing satu sama lain. Representasi karyawan diperlukan agar integrasi dapat berlangsung. Partisipasi mengacu pada representasi ini. Akibatnya, manajer dan karyawan semuanya adalah anggota komite bersama yang akan mengumpulkan pengetahuan dan pengalaman unik dari masing-masing pihak. Bahwa hanya kapitalis yang menyalahgunakan kekuasaan. Dia menyatakan bahwa manajemen dapat menentang segala upaya yang dilakukan oleh serikat pekerja—pekerja, aktivis politik, dll. untuk mendapatkan kontrol. Dia mengklaim bahwa propagandis, reformis, dan lainnya bertujuan untuk menekan orang lain untuk mendapatkan apa yang mereka yakini baik. Gagasan utama Follet akan menjadi landasan konsep bagi para pemikir yang mengembangkan pendekatan pengembangan sumber daya manusia seiring perkembangannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A. Hadi *et al.* (2019) 'The role of organizational culture in the relationship of personality and organization commitment on employee performance', *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), pp. 105–129.
- Arifin, A Hadi *et al.* (2019) *The Role of Organizational Culture in the Relationship of Personality and Organization Commitment on Employee Performance*, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net. Available at: www.ijicc.net.
- Fahmawati, L., Cheerli, C. and Imarshan, I. (2021) 'Fungsi Komunikasi Organisasi Internal Selama Pandemi Covid-19: Studi Kasus di Organisasi Pendidikan', *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(2), pp. 414–423. doi:10.33487/edumaspul.v5i2.2119.
- Gandung, M. (2019) 'Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Study Kasus Pada Yayasan Pendidikan Darussalam Ciputat, Kota Tangerang Selatan)', *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 7(1), p. 103. doi:10.32493/jk.v7i1.y2019.p103-114.
- Irena, L. and Purnama Sari, W. (2020) 'Pengembangan Budaya Organisasi Melalui Pelayanan Berbasis Profesionalisme', *Pengembangan Budaya Organisasi Melalui Pelayanan Berbasis Profesionalisme*, 3(02), pp. 33–41. Available at: <https://journal.moestopo.ac.id/index.php/abdimoestopo/article/view/1022>.
- Malik, S.Y. *et al.* (2020) 'Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital', *Sustainability (Switzerland)*, 12(8),

pp. 1–24. doi:10.3390/SU12083228.

Nurhasanah, N., Jufrizen, J. and Tupti, Z. (2022) 'Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), pp. 245–261. doi:10.36778/jesya.v5i1.618.

Sundari, U. (2018) 'Pengorganisasian Dan Struktur Organisasi', *Struktur Organisasi*, (3), pp. 1–10.

BAB 3

PENGELOLAAN SDM DAN SUMBER DAYA TEKNOLOGI

Oleh Dr. Yoseph D.A. Santie, M.Si.

3.1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses menghubungkan orang dan organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Ini adalah bagian dari proses manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Dia mencoba untuk mendapatkan hasil maksimal dari semua orang dengan mendapatkan kerja sama penuh dari semua orang. Singkatnya, ini dapat didefinisikan sebagai seni menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja berbakat untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Dr Rakesh D, 2022).

Menurut Invancevich dan Glueck, "Manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan orang yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Manajemen sumber daya manusia (atau orang) dalam hal menyelesaikan tugas oleh orang merupakan bagian penting dari tanggung jawab seorang manajer, tetapi di banyak organisasi lebih mudah untuk mendirikan departemen khusus. Melaksanakan secara efisien: Klise, "Karyawan adalah aset perusahaan kami yang paling berharga," adalah sesuatu yang tidak akan disetujui oleh siapa pun di manajemen. Tetapi kenyataan dari banyak organisasi adalah bahwa orang selalu ada (Jannah, 2019).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa manajemen teknologi adalah aspek dari strategi bisnis secara keseluruhan yang berkaitan dengan pemanfaatan, pengembangan, dan pemeliharaan jumlah total pengetahuan dan kemampuan perusahaan. Penulis juga mengusulkan metodologi untuk membingkai manajemen teknologi yang menyarankan audit teknologi khusus yang dimiliki perusahaan, kekuatannya dalam teknologi dasar produk yang diproduksi atau dipasarkan oleh organisasi atau keduanya, dan eksternal teknologi yang ada atau ada kemungkinan yang masuk akal untuk menjadi sukses. Dia juga merekomendasikan audit pengetahuan pelanggan khususnya dalam produk industri dan teknologi tinggi dan tahap teknologi dalam siklus hidup teknologi. Penulis adalah pendukung gagasan bahwa teknologi yang tidak lagi digunakan dalam organisasi harus dihapuskan dengan menemukan pasar yang sesuai untuk teknologi lama seperti itu (Latip, 2020).

3.2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM adalah proses menghubungkan orang dan organisasi untuk mencapai tujuan mereka (Husain and Sushil, 1997). Fitur HRM meliputi (Suwu, Sukarsa and Bayupati, 2016):

1. Itu ada di mana-mana karena ada di setiap organisasi.
2. Fokus pada hasil, bukan aturan.
3. Bantu karyawan Anda mencapai potensi penuh mereka.
4. Mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi.
5. Ini semua tentang orang-orang yang bekerja, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
6. Cobalah membuat orang melakukan pekerjaan yang ditugaskan untuk hasil yang baik.
7. Membantu organisasi mencapai tujuan masa depannya dengan menyediakan karyawan yang kompeten dan termotivasi.

8. Berusaha membangun dan memelihara hubungan baik antara orang-orang yang bekerja di berbagai tingkatan dalam organisasi.
9. Ini adalah kegiatan interdisipliner yang mengacu pada wawasan dan kontribusi dari psikologi, ekonomi dan lain-lain.

3.2.1. Ruang lingkup HRM

Ruang lingkup HRM menurut Afandi (2016), di antaranya:

1. Aspek Personalia: Ini berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja, perekrutan, seleksi, penempatan, transfer, promosi, pelatihan dan pengembangan, PHK dan tabungan, kompensasi, insentif, produktivitas dan banyak lagi.
2. Aspek Manfaat: Ini menyangkut kondisi dan fasilitas kerja seperti kantin, crèches, ruang istirahat dan kantin, perumahan, transportasi, perawatan medis, pendidikan, kesehatan dan keselamatan, dan fasilitas rekreasi.
3. Aspek Hubungan Ketenagakerjaan: Ini termasuk hubungan manajemen serikat pekerja, perundingan bersama, perundingan bersama, prosedur pengaduan dan disipliner, dan penyelesaian perselisihan.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah:

- a. Membantu organisasi mencapai tujuannya.
- b. Menjamin pemanfaatan yang efektif dan pengembangan sumber daya manusia yang maksimal.
- c. Kami menjamin rasa hormat untuk orang-orang.
- d. Mengenali dan memenuhi kebutuhan individu.
- e. Pastikan bahwa tujuan individu selaras dengan tujuan organisasi.
- f. Memotivasi dan menjaga moral karyawan.
- g. Menyediakan organisasi dengan karyawan yang terlatih dan termotivasi.

- h. Memaksimalkan kepuasan kerja karyawan dan pemenuhan diri.
- i. Meningkatkan dan menjaga kualitas kehidupan kerja.
- j. Menanggapi kebutuhan masyarakat secara etis dan sosial.
- k. Mengembangkan kepribadian keseluruhan setiap karyawan dalam berbagai dimensi.
- l. Meningkatkan kinerja pekerjaan karyawan saat ini.
- m. Berdayakan karyawan Anda dengan presisi dan kejelasan dalam menjalankan bisnis.
- n. Menanamkan rasa semangat tim, kerjasama tim dan kerjasama antar tim

Tujuan dapat didefinisikan di bawah empat hal, sebagai berikut (Maulana, Sadikin and Izzuddin, 2018):

1. Tujuan Sosial: Tujuan sosial secara sosial dan etis bertanggung jawab atas kebutuhan dan tantangan masyarakat. Dengan demikian, Anda harus meminimalkan dampak negatif dari persyaratan ini pada organisasi Anda. Kegagalan organisasi untuk menggunakan sumber daya secara etis untuk kepentingan masyarakat dapat menyebabkan keterbatasan. Misalnya, sebuah perusahaan dapat membatasi keputusan perekrutannya pada undang-undang yang membatasi pekerjaan atau yang menangani diskriminasi, keselamatan, atau bidang kepentingan publik lainnya.
2. Tujuan Organisasi: Tujuan organisasi mengakui peran manajemen sumber daya manusia dalam mencapai efektivitas organisasi. Manajemen sumber daya manusia bukanlah tujuan itu sendiri. Itu hanya cara untuk membantu organisasi mencapai tujuan utamanya. Sederhananya, SDM melayani seluruh organisasi.
3. Tujuan Fungsional: Sasaran fungsional berupaya menjaga kontribusi departemen pada tingkat yang konsisten dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Tingkat

layanan departemen harus disesuaikan berdasarkan organisasi yang bertanggung jawab.

4. Tujuan Pribadi: Tujuan pribadi membantu karyawan mencapai tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh mereka meningkatkan kontribusi individu untuk organisasi. Untuk mempertahankan, mempertahankan, dan memotivasi tujuan pribadi karyawan, tujuan itu harus dicapai. Kegagalan untuk melakukannya dapat menyebabkan kinerja dan kepuasan karyawan yang buruk, yang menyebabkan perputaran karyawan.

3.2.2. Evolusi dan Perkembangan Manajemen SDM

Sebelum tahun 1900, meningkatkan kehidupan kerja individu menjadi perhatian utama para reformis. Beberapa karyawan berusaha untuk memulai serikat pekerja atau mogok untuk kondisi yang lebih baik. Namun, manajemen SDM sebagai fungsi khusus dalam organisasi mulai muncul secara formal sesaat sebelum tahun 1900 (Palupi, 2017). Keputusan dibuat oleh pengawas individu. Juga, studi manajemen ilmiah yang dilakukan oleh Frederick W. Taylor dan lain-lain, mulai tahun 1885, membantu manajemen mengidentifikasi cara untuk membuat pekerjaan lebih efisien dan tidak melelahkan, sehingga meningkatkan produktivitas pekerja.

Sebagai organisasi tumbuh lebih besar, banyak fungsi manajerial seperti pembelian dan personalia mulai dilakukan oleh spesialis. Pertumbuhan organisasi juga mengarah pada pembentukan departemen personalia pertama sekitar tahun 1910. Pekerjaan oleh individu seperti Frank dan Lillian Gilbreth menangani desain tugas dan efisiensi. Studi Hawthorne, yang dilakukan oleh Elton Mayo pada pertengahan 1920-an, mengungkap dampak kelompok kerja terhadap pekerja individu. Pada akhirnya, studi ini mengarah pada pengembangan dan penggunaan konseling dan pengujian karyawan di industri.

Pada tahun 1930-an, di AS, pengesahan beberapa undang-undang perburuhan utama, seperti Undang-Undang Hubungan Perburuhan Nasional tahun 1935, menyebabkan

pertumbuhan serikat pekerja. Pentingnya perundingan bersama dan hubungan serikat/manajemen setelah serikat pekerja naik ke tampuk kekuasaan Selama tahun 1940-an dan 1950-an, tanggung jawab sumber daya manusia diperluas di banyak organisasi, terutama di bidang manufaktur, utilitas, dan transportasi. Tugas-tugas seperti menyimpan catatan gaji dan pensiun, mengatur kunjungan pemegang saham, mengelola hubungan sekolah, dan mengatur acara perusahaan seringkali merupakan peran SDM utama. Peran SDM dalam organisasi telah berkembang sebagai fungsi karyawan dalam mendukung departemen eksekutif (pengarahan), dan masalah lini/staf semakin memengaruhi SDM dalam beberapa dekade berikutnya.

Persyaratan dan kendala hukum yang meningkat yang timbul dari undang-undang sosial tahun 1960-an dan 1970-an memaksa perubahan dramatis di departemen SDM di sebagian besar organisasi. Departemen SDM harus menjadi jauh lebih profesional dan lebih memperhatikan konsekuensi hukum dari kebijakan dan praktik. Juga, organisasi mengambil pandangan baru pada keterlibatan karyawan dan kualitas kerja sebagai akibat dari kekhawatiran tentang dampak otomatisasi dan desain pekerjaan pada produktivitas pekerja. Pada 1980-an, ketika perusahaan dirampingkan, pabrik ditutup, atau direorganisasi, peran strategis manajemen sumber daya manusia menjadi penting. Penempatan karyawan dan pelatihan ulang yang tersisa menjadi perhatian utama departemen SDM. Menahan biaya manfaat perawatan kesehatan juga semakin penting.

Selama tahun 1990-an, restrukturisasi organisasi berlanjut. Sebuah studi eksekutif SDM yang terlibat dalam rekayasa ulang manajemen SDM di perusahaan mereka menemukan bahwa fungsi SDM tradisional mulai menggeser penekanannya. Seperti yang ditunjukkan Gambar 2.1, manajer SDM di masa depan harus lebih strategis dan proaktif. Mengubah demografi dan meningkatnya kekurangan pekerja dengan kemampuan yang dibutuhkan semakin penting. Terkait dengan pergeseran demografis, manajemen SDM harus

mengatasi masalah dan implikasi keragaman tenaga kerja. Baik outsourcing kegiatan SDM dan komputerisasi aspek administrasi kegiatan SDM, bahkan di perusahaan kecil, telah mendapat perhatian juga.

Akhirnya, berkembangnya isu-isu yang melibatkan hak-hak karyawan, seperti pengujian obat-obatan dan larangan merokok, memengaruhi bagaimana aktivitas SDM dikelola. Dalam mengelola aset manusia kemampuan manajer diuji sepenuhnya, karena alasan berikut (Suprihanto and Putri, 2021):

- a. Sumber daya manusia bersifat heterogen. Mereka terdiri dari banyak individu yang berbeda, yang masing-masing memiliki kepribadian yang unik, kombinasi dari respons emosional yang berbeda terhadap rangsangan yang berbeda dan nilai, sikap, motif, dan cara berpikir yang berbeda.
- b. Manusia berperilaku dengan cara yang sangat berbeda dan rumit. Reaksi mereka terhadap janji, pujian atau kritik, misalnya, bisa sangat berbeda. Sangat sulit untuk memprediksi perilaku mereka terutama dalam organisasi tempat mereka bekerja dalam kelompok. Perilaku mereka tidak konsisten atau mudah diprediksi.
- c. Karyawan modern memiliki pendidikan yang lebih baik, memiliki keterampilan yang lebih tinggi, memiliki teknologi yang lebih canggih yang tersedia untuk mereka gunakan, dan menikmati standar hidup yang lebih tinggi daripada generasi sebelumnya.
- d. Seorang manusia sendiri menentukan apa yang dia kontribusikan. Jika dia termotivasi, dia akan bekerja untuk organisasi secara lebih efisien dan efektif.

Jadi, harus disadari oleh manajer bahwa individu, bukan organisasi, menciptakan keunggulan. Menyadari pentingnya unsur manusia dalam proses produksi, PF Drucker mengatakan bahwa “manusia, dari semua sumber daya yang tersedia bagi manusia, dapat tumbuh dan berkembang”.

3.3. Pengelolaan Sumber Daya Teknologi

Di negara-negara Barat, investasi dalam teknologi dan inovasi teknologi selalu tinggi. Perusahaan Jepang membelanjakan 30% lebih banyak untuk inovasi teknologi dan R&D daripada rekan Amerika mereka. Akibatnya, pada tahun 1990-an, sarjana dan praktisi manajemen menjadi lebih tertarik pada peran teknologi di berbagai bidang seperti strategi bisnis, persaingan global, aliansi strategis, fasilitas, leverage sumber daya dan bidang lainnya. Pavitt mengusulkan empat karakteristik kegiatan inovasi teknologi dalam suatu organisasi. Kegiatan tersebut melibatkan kerja sama dan interaksi yang terus menerus dan intensif antara kelompok-kelompok tertentu pada tingkat fungsional dan profesional. Mereka masih merupakan operasi yang sangat tidak pasti. Mereka kumulatif. Pada akhirnya, mereka sangat berbeda. Menurutnya, tugas manajemen strategis adalah menemukan dan mempertahankan ceruk produk yang stabil yang selalu menguntungkan pengalaman pengguna (Lakitan and Gofar, 2013).

Dalam R&D berbasis teknologi, peluang utama adalah diversifikasi horizontal ke pasar produk baru. Menurutnya perusahaan tidak memiliki pilihan bebas tentang apakah akan menjadi front yang luas atau terspesialisasi, berorientasi pada produk atau proses. Demikian pula mereka tidak memiliki kebebasan sepenuhnya untuk menjadi pemimpin atau pengikut. Di banyak daerah, tidak jelas sebelum acara siapa semua yang berada dalam lomba inovasi, di mana garis start dan finish, dan tentang apa lomba itu. Terlepas dari semua keterbatasan ini, manajemen teknologi strategis harus menentukan arah masa depan yang diinginkan organisasi. Penulis tidak mengusulkan isi manajemen teknologi tetapi menyebutkan kritik terhadap pandangan yang diungkapkan dalam manajemen teknologi. Para penulis menyimpulkan bahwa kebijaksanaan konvensional sekolah bisnis dan konsultasi manajemen tentang manajemen teknologi tidak tepat dan bahkan menyesatkan. Menurutnya, manajemen teknologi yang sukses membutuhkan kemampuan

untuk mengatur dan mengintegrasikan tim fungsional dan ahli untuk mengimplementasikan inovasi, terus-menerus mempertanyakan kelayakan pemanfaatan teknologi yang ada, miliki dan mau melihat akumulasi teknologi di perusahaan. Frohman telah menjelaskan bahwa apa yang mungkin terjadi ketika suatu organisasi tidak mempertimbangkan penyertaan teknologi dalam rencana bisnisnya. Penulis juga menyarankan bahwa perencanaan strategis tidak dapat mengantisipasi semua perkembangan teknis atau dampaknya terhadap pasar dan produk. Tetapi ketika perencanaan strategis mempertimbangkan peramalan dan evaluasi teknologi yang sistematis berdasarkan kebutuhan dan peluang pasar, teknologi dapat menjadi senjata kompetitif yang efektif.

Kerangka kerja untuk mengintegrasikan isu-isu teknologi ke dalam strategi bisnis telah diusulkan, terdiri dari empat fase, yaitu:

1. Mengidentifikasi kemampuan teknologi spesifik organisasi,
2. Mengidentifikasi teknologi yang berkontribusi atau akan berkontribusi pada kesuksesan bisnis,
3. Mengkoordinasikan tujuan bisnis dan implikasi teknologi, dan 4 menguraikan sistem penyebaran.”

Strategi bisnis seringkali berfokus pada faktor keuangan dan pemasaran serta mengabaikan teknologi sebagai sumber daya utama dalam proses perencanaan Kunci untuk menjembatani kesenjangan terletak pada reposisi teknologi sebagai strategi sumber daya energi dalam proses perencanaan bisnis. Prinsip-prinsip yang muncul yang dapat membantu integrasi teknologi dan perencanaan strategis termasuk memprediksi arah dan waktu teknologi, memperlakukan teknologi sebagai aset modal, dan memastikan keselarasan antara investasi teknologi dan strategi strategi bisnis untuk manajemen teknologi yang sukses (Ashshidiqy and Ali, 2019).

Manajer di era teknologi ini ingin mengawinkan pengetahuan ilmiah dan teknis dengan kekuatan perusahaan yang ada yang mungkin terletak pada teknik, pemasaran, sumber daya manusia, manufaktur, atau kombinasi dari fungsi-fungsi ini. Mereka juga ingin membuat pilihan yang lebih baik dalam memilih teknologi baru untuk pengembangan dan khususnya ingin meminimalkan waktu yang diperlukan antara pengembangan di laboratorium dan komersialisasi. Untuk menghadapi tantangan ini, manajer praktik telah mendemonstrasikan penggunaan beberapa prinsip menarik seperti memahami inti teknologi dan menghubungkannya dengan tujuan strategis, mengambil pandangan menyeluruh tentang kekuatan teknis energi dan sifat waktu. strategi. Banerjee dan Krishnamoorthy menggambarkan operasi usaha patungan yang sempurna bergantung pada keputusan kebijakan internal, melakukan riset pasar yang berarti, pemilihan mitra yang tepat, pemeliharaan tim dan staf pendukung yang tepat, dan studi kelayakan yang efektif.

Mereka telah menyarankan implikasi dari kemitraan usaha patungan yang muncul di negara-negara berkembang dalam merumuskan manajemen teknologi. Kedua mitra berkumpul mengumpulkan dana dan sumber daya teknologi mereka untuk saling menguntungkan satu sama lain. Sebagai alternatif kemitraan usaha patungan, investasi asing langsung telah dibahas untuk keuntungannya dan berbagai faktor risiko yang terkait dengannya untuk dipertimbangkan dalam perumusan manajemen teknologi.

Erickson telah menyarankan bahwa motif keuntungan jangka pendek seharusnya tidak dapat menggagalkan rencana R&D jangka panjang suatu perusahaan. Manajemen strategis teknologi memerlukan fokus pada pengembangan teknologi yang mendukung produk dan pasar perusahaan. Keseimbangan harus dicapai dalam pengembangan teknologi baru dan peningkatan bertahap dalam lini produk yang ada dan mengadaptasi produk lama untuk pasar baru yang menurunkan risiko bisnis dan meningkatkan profitabilitas. Penulis juga telah

menguraikan tujuan manajemen teknologi strategis sebagai kontributor nilai perusahaan dengan meningkatkan arus kas dan dengan demikian memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan (Sudarsono, 2020). Itu juga harus memiliki tujuan dan harus selalu terhubung dengan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Keuntungan dan kerugian dari usaha patungan telah dijelaskan dengan referensi khusus pada organisasi yang berbasis di negara berkembang. Masalah-masalah yang telah disorot menarik perhatian pada pemahaman dan pemahaman organisasi yang akan masuk untuk kemitraan usaha patungan. Organisasi semacam itu tampaknya bekerja menuju keuntungan jangka pendek dan tidak berfokus pada membangun keunggulan kompetitif yang sukses dengan menggunakan teknologi yang diperoleh.

Perusahaan juga harus belajar bagaimana memanfaatkan aliansi strategis sebagai cara untuk mempelajari teknologi baru dan membangun basis teknologi yang baik. Keunggulan pasar terbukti bersifat sementara sementara keunggulan teknologi ternyata bersifat tahan lama dan permanen. Dalam proses mengambil keuntungan, mereka perlu melindungi diri mereka sendiri dari penurunan keterampilan teknologi dan bekerja menuju asimilasi sumber teknologi, keterampilan, dan kompetensi inti baru. Dalam penelitian yang menarik dan ekstensif yang dilakukan di International Motor Vehicle Program (IMVP) yang berbasis di MIT, opsi strategis untuk pabrikan mobil di pasar global dipertimbangkan (Calystania *et al.*, 2022).

Studi empiris telah mempertimbangkan model 'pasca-Jepang' untuk studi dan telah memperhitungkan faktor-faktor seperti perkembangan industri, integrasi vertikal dan horizontal yang lebih kuat, kehadiran multi-pasar, sumber global dan operasi global, teknologi dan teknik manufaktur baru, ukuran industri, tingkat pertumbuhan, konsentrasi sumber daya, kepemilikan dan operasi internasional, teknologi, tekanan perubahan, kebijakan pasokan, skala ekonomi, dan implikasi untuk industri komponen.

Jones telah membahas pentingnya memiliki manajemen teknologi dalam jangka panjang untuk negara maju seperti Australia. Penulis telah menyarankan kerangka kerja yang luas untuk mempersiapkan manajemen teknologi nasional. Faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan saat menyusun manajemen teknologi nasional jangka panjang adalah kemampuan pengembangan, budaya manufaktur, kebutuhan untuk meningkatkan R&D, perencanaan pendidikan, serta modal ventura dan pasar keuangan (Purwanto, 2014).

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016) *Concept & indicator human resources management for management research*. Deepublish.
- Ashshidiqy, N. and Ali, H. (2019) 'Penyelarasan Teknologi Informasidengan Strategi Bisnis', *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(1), pp. 51–59.
- Calystania, V. et al. (2022) 'Analisis manfaat penerapan manajemen rantai pasok dan ERP', *JURNAL MANAJEMEN*, 14(2).
- Dr Rakesh D, M.K.N. V (2022) *Archers & Elevators Publishing House*.
- Husain, Z. and Sushil (1997) 'Strategic management of technology - A glimpse of literature', *International Journal of Technology Management*, 14(5), pp. 539–578. Available at: <https://doi.org/10.1504/IJTM.1997.001734>.
- Jannah, N. (2019) 'Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan Islam Di Era Revolusi Industri 4.0', *PESAT*, 5(4), pp. 1–18.
- Lakitan, B. and Gofar, N. (2013) 'Kebijakan inovasi teknologi untuk pengelolaan lahan suboptimal berkelanjutan', in *Prosiding Seminar Nasional Lahan Suboptimal "Intensifikasi Pengelolaan Lahan Suboptimal dalam Rangka Mendukung Kemandirian Pangan Nasional"*, Palembang, pp. 20–21.
- Latip, A. (2020) 'Peran literasi teknologi informasi dan komunikasi pada pembelajaran jarak jauh di masa pandemi Covid-19', *EduTeach: Jurnal Edukasi dan Teknologi Pembelajaran*, 1(2), pp. 108–116.
- Maulana, A., Sadikin, M. and Izzuddin, A. (2018) 'Implementasi Sistem Informasi Manajemen Inventaris Berbasis Web Di Pusat Teknologi Informasi Dan Komunikasi-BPPT', *Setrum: Sistem Kendali-Tenaga-Elektronika-Telekomunikasi-Komputer*, 7(1), pp. 182–196.
- Palupi, M. (2017) 'Catatan studi evolusi manajemen sumberdaya manusia strategik', *JBTL: Jurnal Bisnis: Teori dan*

Implementasi, 8(2), pp. 190–199.

Purwanto, A.J. (2014) 'Pentingnya Mempelajari Teori Organisasi', *Teori Organisasi*, pp. 1–51.

Sudarsono, H. (2020) *Manajemen Pemasaran*. Pustaka Abadi.

Suprihanto, J. and Putri, L.P. (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UGM PRESS.

Suwu, C.R., Sukarsa, I.M. and Bayupati, I.P.A. (2016) 'Pengembangan Sistem HRM Terintegrasi dengan Pendekatan ERP', *Jurnal Merpati*, 4(3).

BAB 4

BUDAYA DAN PERILAKU ORGANISASI

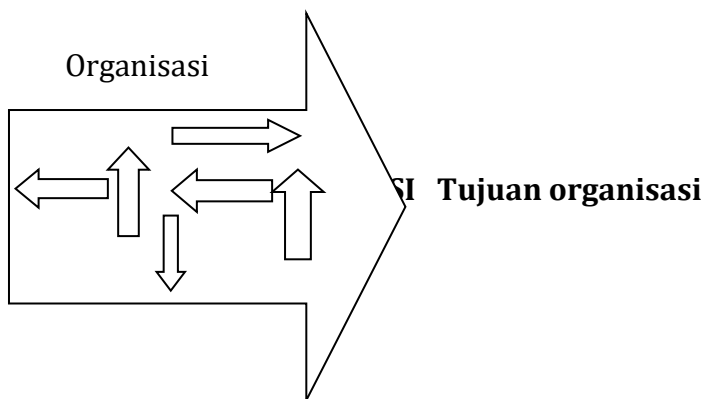
Oleh H. Meizi Fahrizal, S.E., M.Si

4.1. Pendahuluan

Setiap individu memiliki ide atau gagasan dalam menjalankan aktivitas kehidupannya. Namun demikian ide atau gagasan terkadang tidak dapat diwujudkan oleh setiap individu tanpa ada individu lain. Bahkan ada kemungkinan ide atau gagasan yang ada dari setiap individu akan sama dengan individu lainnya. Hambatan dalam mencapai atau mewujudkan gagasan dan perlunya individu lain untuk mewujudkan tujuan yang sama terhadap individu yang lain, memunculkan keinginan diantara mereka untuk membentuk sebuah organisasi. Melalui wadah organisasi segala ide, gagasan, keinginan akan dapat terwujud apabila diorganisir dengan baik. Melalui organisasi setiap orang dapat berkumpul untuk menyatukan visi mencapai tujuan dan keinginan bersama. (Edison, Emron, 2016) menyatakan suatu organisasi dibentuk karena penangan suatu pekerjaan tidak bisa dilakukan oleh satu orang saja. Untuk itu semua orang (individu) dalam organisasi harus mampu bekerjasama dengan mengandalkan keahlian masing-masing untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada dalam setiap organisasi yang menaunginya.

Organisasi secara umum didefinisikan sebagai wadah berkumpulnya sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sebuah organisasi sering dihadapkan pada kepentingan masing-masing individu yang ada dalamnya. Kepentingan yang berbeda ini tidak jarang akan berdampak pada konflik kepentingan yang berujung pada kegagalan

organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Untuk itu perlu adanya koordinasi yang baik diantara elemen individu yang ada dalam organisasi tersebut dan menyadari bahwa mereka berada dalam sebuah wadah dengan tujuan yang sama. Tujuan organisasi dan individu dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Kepentingan Individu dalam sebuah organisasi

Gambar 4.1 mengilustrasikan bagaimana dalam mencapai tujuan sebuah organisasi selalu berhadapan dengan kepentingan individu yang berbeda-beda. Jika panah besar menggambarkan sebuah organisasi yang mengarah pada perwujudan tujuan organisasi, maka tidak demikian dengan keinginan masing-masing individu yang digambarkan dengan panah kecil yang memiliki tujuan dan keinginan yang berbeda-beda, yang digambarkan dengan arah panah yang berbeda-beda. Untuk itu organisasi harus dapat memberikan kepastian ke mana tujuan yang akan dicapai. Hal ini akan dapat terwujud jika di dalamnya semua individu sadar bahwa mereka berada dalam sebuah organisasi dengan tujuan yang sama.

Tujuan organisasi harus dipahami oleh siapa saja yang terlibat dan berinteraksi didalamnya. Tujuan-tujuan yang berbeda harus disatukan agar tujuan pokok organisasi dapat tercapai. Apa sesungguhnya tujuan sebuah organisasi? Tujuan sebuah organisasi sangat banyak dan beragam. Namun demikian dapat dipersingkat bahwa tujuan organisasi antara lain adalah;

1. Mewujudkan tujuan dari setiap individu dalam organisasi;
Setiap individu dalam organisasi harus menyadari bahwa mereka harus menjalankan peran dan fungsi serta keahlian yang dimiliki masing-masing dengan satu tujuan yang sama.
2. Adanya manfaat yang dapat dinikmati oleh setiap individu dalam organisasi;
Jika tujuan organisasi dapat diwujudkan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan, tentu akan memberikan setiap individu akan mendapatkan manfaat yang sesuai dengan peran dan fungsi mereka dalam organisasi tersebut.
3. Sarana untuk menyalurkan ide dan gagasan yang mungkin tidak dapat diwujudkan tanpa adanya organisasi yang menaunginya.
Hanya melalui organisasi semua ide dan gagasan yang dimiliki oleh setiap individu dapat tersalurkan dengan baik. Semua orang mengetahui bahwa kerjasama dalam organisasi akan dapat membawa ide dan gagasan sesuai dengan keinginannya.

4.2. Budaya Organisasi

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tumbuh kembangnya sebuah organisasi. Sebut saja peran seorang pemimpin dalam membawa organisasi kearah pencapaian tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Namun pada kenyataannya peran pemimpin belum menjamin sebuah organisasi dapat berkembang dengan baik. Berbagai kendala akan selalu muncul dalam aktivitas organisasi. Tumbuh kembang sebuah organisasi juga dipengaruhi oleh bagaimana perwujudan budaya yang dianut oleh organisasi tersebut. (Fahmi, 2015) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu motivasi bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya agar berkualitas. Budaya organisasi dapat menimbulkan rasa bangga bagi semua elemen yang ada dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi yang baik dan dijalankan, dianut oleh semua orang dalam sebuah organisasi akan mewujudkan ciri khas yang berbeda dan membedakannya dengan organisasi lain. Untuk itu budaya harus

dikelola dan memerlukan komitmen bersama bagi semua elemennya untuk melaksanakan aktivitas kerja sesuai dengan budaya yang sudah ada sejak lama di organisasi. Sejatinya budaya organisasi itu sudah terbentuk oleh pendiri saat sebuah organisasi berdiri. Budaya ini akan menjadi panutan, acuan bagaimana semua elemen yang ada pada organisasi menjalankan aktivitas kerjanya sepanjang waktu. (Sunyoto, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan landasan dari perjalanan sebuah organisasi. Artinya nilai-nilai budaya yang sudah terbentuk sejak awal berdirinya organisasi akan menjadi dasar bagaimana semua orang yang berada dalam organisasi harus mematuhi dan menjalankan apa yang sudah menjadi budaya pada organisasi tersebut.

Banyak organisasi/perusahaan yang sejak berdiri hingga puluhan atau ratusan tahun masih bertahan hingga saat ini. Mengapa hal ini bisa terjadi? Tidak lain karena budaya yang sudah terbangun dan terkelola dengan baik terus dapat dipertahankan oleh semua karyawannya. Sebut saja Perusahaan BNI. Perusahaan yang bergerak dalam dunia perbankan ini lahir sejak tahun 1946 dan masih bertahan hingga kini. Kondisi ini tidak terlepas bagaimana budaya yang dianut oleh semua karyawan bank pemerintah tersebut. Beberapa contoh budaya yang ada pada perusahaan BNI ini antara lain; (1) profesional, (2) integritas, (3) orientasi pelanggan, (4) perbaikan tiada henti. Atas dasar 4 (empat) budaya inilah perusahaan BNI menjalankan organisasinya.

Profesional menggambarkan bahwa setiap insan BNI memiliki profesionalisme (keahlian dan keterampilan) dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Profesional harus diimplementasikan dalam memberikan layanan kepada pihak internal maupun eksternal organisasi. Integritas menggambarkan budaya tidak mudah diintervensi ke arah hal-hal yang menyimpang dari tujuan organisasi/perusahaan, baik untuk kepentingan pribadi, apalagi kepentingan pihak lain. Orientasi pelanggan menggambarkan komitmen semua karyawan untuk lebih mengutamakan kepentingan

pelanggannya. Mereka menyadari bahwa tanpa pelanggan, organisasi/perusahaan akan merugi. Untuk nilai budaya yang terakhir adalah perbaikan tiada henti. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan harus senantiasa untuk mengevaluasi kinerjanya. Hasil evaluasi nantinya akan menjadi dasar untuk memperbaiki kekurangan, sehingga menjadi lebih baik ke depannya.

Berdasarkan uraian di atas, budaya organisasi memiliki manfaat bagi setiap organisasi. Beberapa manfaat dari budaya organisasi menurut (Edison, Emron, 2016) adalah sebagai (1) Budaya menjadi ciri khas tersendiri bagi setiap organisasi dan menjadi identitas yang melekat bagi para pelanggannya karena kesan yang ditimbulkan dari budaya organisasi tersebut. (2) Menimbulkan rasa bangga bagi setiap elemen yang ada di dalam organisasi itu. (3) Budaya akan membimbing setiap anggota ke arah pencapaian tujuan organisasi (4) Akan terbangun rasa kompak dari semua unsur yang berada dalam organisasi.

4.3. Proses Penyesuaian Budaya Organisasi

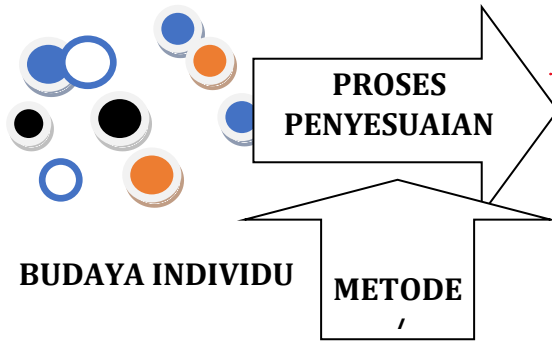
Aktivitas operasional organisasi tidak saja memerlukan sistem kerja yang baku, misalnya adanya SOP, karyawan yang berkualitas, otomasi mesin kantor yang baik, dan lain sebagainya. Untuk saat ini hal salah satu yang tidak kalah penting dan diperlukan oleh organisasi adalah bagaimana **"budaya organisasi"** dapat diwujudkan dan diimplementasikan dalam sebuah organisasi. Banyak fakta yang membuktikan bagaimana sukses sebuah organisasi dalam mencapai tujuan dikarenakan budaya-budaya positif yang sudah terbangun dengan baik sejak organisasi tersebut didirikan. udaya organisasi muncul dan ditetapkan umumnya oleh para pendiri organisasi. Mereka menetapkan budaya sejak didirikan dan berusaha untuk mempertahankan budaya organisasi yang kuat agar menjadi panutan semua individu yang ada dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi ini akan mengiringi setiap tahapan organisasi dalam mencapai tujuannya. Tidak jarang ditemukan budaya organisasi tidak dapat terwujud dengan baik

dikarenakan belum bahkan tidak adanya penyesuaian budaya dari organisasi tersebut. Budaya organisasi yang sudah ada ternyata tidak dapat diikuti oleh sebagian orang sebagai elemen dalam organisasi.

Pada bagian sebelumnya sudah dijelaskan bahwa organisasi terbentuk dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Namun yang patut dipertanyakan apakah orang-orang atau individu tersebut memiliki budaya yang sama diantara mereka, atau bahkan budaya yang mereka miliki apakah juga sama dengan keinginan budaya organisasi? Jawabannya tentu tidak. Setiap orang memiliki budaya yang terbangun dari karakter masing-masing individu. Mereka yang tidak disiplin tentu membawa budaya tidak disiplin. Mereka yang cenderung senang berbuat curang tentu akan membawa budaya tidak jujur. Demikian pula sebaliknya. Budaya yang mereka bawa ini umumnya dikenal dengan budaya individu.

Kondisi nilai budaya individu yang berbeda-beda dan budaya organisasi yang sudah terbentuk sejak organisasi berdiri, menuntut adanya proses nilai budaya individu untuk disesuaikan dengan budaya organisasi. Budaya organisasi harus dapat membawa, mengubah dan menyesuaikan budaya individu yang akan masuk ke dalam organisasi tersebut. Sejalan dengan hal ini (Sunyoto, 2016) menyatakan bahwa perlu adanya penyeimbangan antara nilai budaya masing-masing individu dengan budaya perusahaan atau organisasi. Tujuannya adalah agar semua orang dalam organisasi dapat mengikuti **“ritme”** organisasi sehingga dapat mencapai tujuan bersama. Penyesuaian nilai ini menjadi sangat penting, agar semua orang merasa bahwa apa yang akan dicapai organisasi juga merupakan apa yang menjadi tujuan mereka. Pendapat lain dikemukakan oleh (Widodo, Suparno, 2018) yang menyatakan bahwa tantangan SDM di abad 21 salah satunya adalah “bagaimana caranya menselaraskan kemampuan SDM dengan kebutuhan strategi perusahaan?” Pendapat ini penulis maknai bahwa organisasi juga harus menyesuaikan kemampuan SDM dalam membangun budaya yang sama dan sudah ada dalam organisasi.

Artinya nilai budaya organisasi hanya akan diterima atau tidak oleh individu jika proses penyesuaian dilaksanakan dengan metode yang benar dan tepat. Untuk lebih jelasnya penulis gambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Proses Penyesuaian Budaya Organisasi

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi hanya dapat terbentuk jika ada metode atau strategi yang tepat untuk menselaraskan budaya masing-masing individu yang ada dalam organisasi. Dengan adanya budaya yang sama, maka organisasi akan dapat berjalan dengan komitmen dan “irama” yang sama. Penyesuaian budaya individu ke dalam budaya organisasi akan mewujudkan kekompakan dan merupakan kekuatan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

4.4. Strategi Penyesuaian Budaya Organisasi

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting bagi sebuah organisasi. Meskipun saat ini sudah ada berbagai teknologi yang dapat menggantikan keberadaan SDM, namun organisasi masih memerlukan keberadaannya. Disadari bahwa SDM dalam organisasi dapat memberikan kontribusi pemikiran, motivasi, kerjasama, yang tidak dapat tergantikan dengan teknologi. Artinya organisasi masih memerlukan orang-orang yang berkualitas. Organisasi yang berkualitas tidak akan terwujud tanpa SDM yang berkualitas. (Yuniarsih, 2016) menegaskan bahwa SDM memberikan kontribusi utama

bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Artinya peran SDM masih belum tergantikan untuk mewujudkan cita-cita organisasi. Sumber daya manusia juga merupakan faktor “unik” bagi organisasi. Hal ini disebabkan karena manusia memiliki sikap, pemikiran, pengetahuan yang berbeda satu dengan lainnya. Apa jadinya jika perbedaan ini tidak sejalan dalam sebuah organisasi. Tentunya, apa yang sudah ditetapkan dalam organisasi akan sulit dicapai jika terdapat sekian banyak perbedaan dari hal tersebut. Untuk itu budaya individu harus diarahkan kepada budaya organisasi yang sudah terbentuk di dalamnya.

Penyesuaian budaya individu dan budaya organisasi memerlukan strategi, agar dapat efektif dan membawa kesamaan pemikiran, sikap sehingga diharapkan dapat meningkatkan kesamaan kinerjanya. Banyak organisasi menghadapi kesulitan dalam hal ini. (Sumardjo, 2018) menyatakan bahwa organisasi masih mengalami masalah yang sulit yaitu pengintegrasian. Integrasi dimaksud dalam hal ini adalah bagaimana menyatukan budaya individu dengan budaya organisasi. Dalam hal ini individu diminta untuk bisa mengintegrasikan dan mengubah budaya yang menjadi “kebiasaan” dirinya untuk menyatu dalam budaya organisasi.

Timbul pertanyaan, siapa yang harus bertanggung jawab dalam penyesuaian budaya organisasi ini? Secara struktur organisasilah yang harus bertanggungjawab untuk melakukan hal ini. Individu yang ada dalam organisasi, sebelumnya adalah mereka yang berada di luar organisasi. Melalui proses rekrutmen, organisasi harus mensosialisasikan bagaimana budaya yang dijalankan organisasi. Sebab setiap organisasi memiliki karakteristik, hingga nilai budaya yang berbeda. Individu harus dibentuk oleh organisasi agar memiliki kesamaan budaya dan pada gilirannya mereka menjadi bagian inti dari sebuah organisasi.

(Rachmawati, 2008) menyatakan Karakteristik organisasi tercermin dari sistem nilai, norma dan budaya perusahaan, filosofi organisasi, visi dan misi organisasi, serta

tujuan dan strategi organisasi. Berdasarkan pendapat ini dapat dimaknai bahwa setiap organisasi memiliki ciri yang tercermin dari budaya yang menjadi karakteristiknya. Misalkan saja organisasi militer memiliki karakteristik disiplin tinggi jika dibandingkan dengan karakteristik organisasi sipil. Ada perusahaan yang membuat slogan “Lebih baik tidak datang daripada terlambat”. Slogan ini seolah bertolak belakang dengan slogan lama “Lebih baik terlambat daripada tidak datang sama sekali”. Slogan mana yang akan diimplementasikan dalam membentuk budaya organisasi, tentu akan menghasilkan pembentukan nilai budaya yang berbeda.

Terdapat beberapa tahapan yang dapat menjadi strategi untuk melakukan penyesuaian budaya organisasi sebagaimana pendapat (Sunyoto, 2016) yakni; (1) prakedatangan, (2) perjumpaan, dan (3) metamorfosis. Ketiga tahapan ini penulis jabarkan sebagai berikut:

1) Prakedatangan

Kita sering mendengar organisasi melaksanakan kegiatan training bagi karyawan yang baru direkrut. Apa tujuan kegiatan training tersebut dilaksanakan? Hal ini tiada lain adalah untuk memperkenalkan kepada karyawan baru sebagai individu tentang bagaimana budaya organisasi yang akan mereka masuki. Tahapan ini dikenal dengan istilah tahap „Prakedatangan“. Pada tahap ini, karyawan yang baru direkrut akan diperkenalkan tentang semua aspek yang ada dalam organisasi, mulai dari visi, misi, tujuan, aturan dan tata tertib dan lain-lain, yang semuanya berdasarkan pada nilai budaya organisasi.

2) Perjumpaan

Tahap perjumpaan, merupakan tahap dimana individu sebagai karyawan baru mulai bekerja dan bergabung dalam operasional organisasi. Pada tahap ini individu akan dihadapkan pada kenyataan apakah budaya organisasi sesuai dengan nilai yang dimiliki karyawan tersebut. Dalam tahap ini biasanya karyawan perlu waktu untuk menyesuaikan antara nilai individu yang dimiliki

dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Individu dengan nilai budaya yang cenderung tidak disiplin, tentu akan merasa sulit dan “mau tidak mau” harus mengikuti aturan yang sudah ditetapkan.

3) Metamorfosis

Sesuai dengan kata “metamorfosis”, maka tahap ini merupakan tahap terakhir bagi karyawan. Dalam rentang waktu yang cukup lama biasanya karyawan sudah dapat membentuk pola kerja, nilai budaya sesuai dengan keinginan organisasi. Pada tahap ini, setiap individu sudah menjadi satu tim kerja yang solid dan berusaha untuk membangun kerjasama untuk memajukan organisasinya. Tahap metamorfosis telah membangun kinerja yang baik dan akan menguntungkan bagi setiap organisasi. Hal ini dikarenakan pola kerja individu sudah sesuai dengan keinginan organisasi.

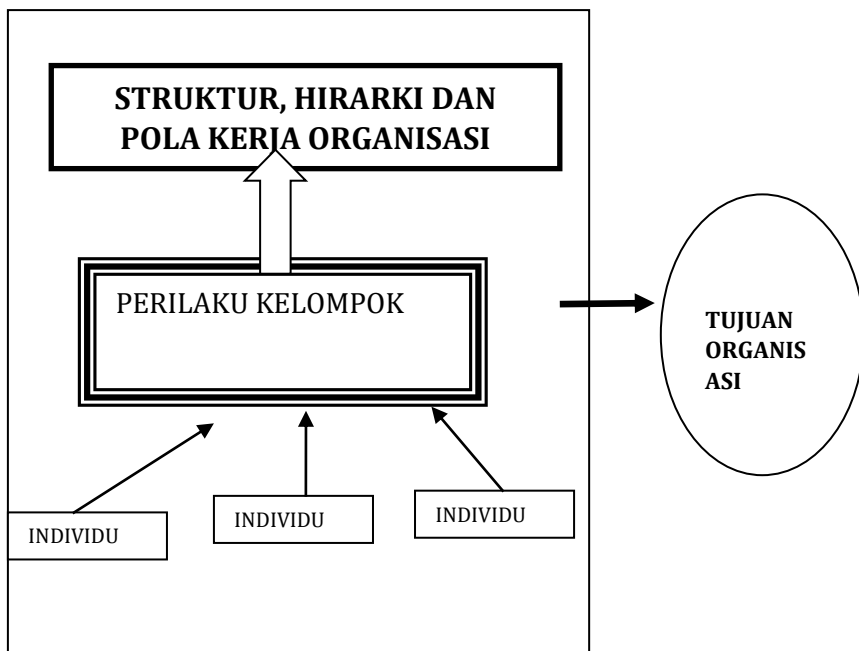
4.5. Perilaku Organisasi

Manusia sebagai makhluk sosial memiliki perilaku yang berbeda satu dengan yang lain. Perbedaan ini akan berdampak pada ketidaksamaan sikap maupun pandangan mereka di dalam menjalankan aktivitas kehidupannya. Organisasi merupakan wadah dimana manusia menjalankan sebagian aktivitas hidupnya. Lingkungan hidup organisasi biasanya memiliki perbedaan dengan lingkungan kehidupan keseharian manusia. Perilaku yang terbentuk dari lingkungan hidupnya telah membawa setiap individu dengan perilaku yang berbeda dengan perilaku organisasi. Perilaku dalam organisasi umumnya sudah terstruktur dan memiliki standar tertentu yang harus diikuti oleh semua elemen yang ada di dalamnya. Tingkah laku individu dan kelompok dalam organisasi memunculkan istilah “perilaku organisasi”. (Thoha, 2014) menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi terkait dengan tingkah laku manusia dalam sebuah organisasi atau suatu komunitas tertentu. Perilaku manusia ini yang ada dalam sebuah organisasi akan memberikan kontribusi terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Lebih lanjut (Umam, 2012) perilaku organisasi mempelajari tiga determinan perilaku dalam organisasi, yakni individu, kelompok dan struktur. Pendapat ini penulis maknai bahwa perilaku organisasi diawali dengan adanya perilaku individu yang cenderung memiliki perbedaan satu dengan lainnya. Perilaku individu berangkat dari tingkah laku yang sudah terbentuk dalam lingkungan individu sebelumnya baik lingkungan pribadi ataupun lingkungan komunitas sebelumnya. Perilaku individu ini akan menjadi perilaku kelompok, karena mereka berada dalam wadah yang sama untuk mewujudkan keinginan yang sama. Irama perilaku ini akan menjadi sama dan kompak manakala mereka sudah berada dalam suatu kelompok dengan pola pikir dan sikap yang sama. Perilaku kelompok ini nantinya akan berjalan sesuai dengan perilaku organisasi yang sudah terbentuk dalam struktur dan hirarki yang sudah ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa cikal bakal terbentuknya perilaku organisasi adalah sebagai akibat adanya perilaku individu yang masuk dalam organisasi tersebut.

Pembentukan perilaku organisasi memang bukan hal yang mudah dan memerlukan waktu yang cukup lama untuk merubah dan mewujudkan perilaku individu menjadi perilaku kelompok dan pada akhirnya menjadi perilaku organisasi. Pertanyaannya, mengapa pembentukan ini memerlukan waktu yang cukup lama? Untuk menjawab hal ini, tentu diawali oleh fakta bahwa perilaku individu tidak akan sama. Perilaku setiap orang akan sangat tergantung pada kemampuan yang mereka miliki. Aktivitas yang dijalankan setiap individu sangat tergantung dari kemampuannya. Tidak heran jika pekerjaan yang sama memerlukan waktu yang berbeda dalam penyelesaian pekerjaan bagi setiap individu. Bahkan kualitas kerja yang dihasilkan juga belum tentu sama. Untuk itulah organisasi memerlukan kesamaan dalam perilaku organisasi agar semua dapat bekerja dalam struktur perilaku yang sudah ditetapkan oleh setiap organisasi. Pada kenyataannya praktik struktur organisasi yang sudah terbentuk dalam tatanan pola kerja organisasi akan “memaksa” setiap individu dalam kelompok untuk berperilaku sebagaimana harapan perilaku

organisasi. Seseorang yang terbiasa untuk bekerja keras dan tepat waktu akan sangat mudah menyatu dalam kelompok kerja dengan perilaku yang sama, yakni juga pekerja keras dan menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan. Selanjutnya mereka akan menjadi terbiasa bekerja dalam struktur organisasi dengan perilaku kerja yang sejalan dengan apa yang mereka lakukan. Hubungan ketiga determinan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 4. 3 Hubungan penentu perilaku organisasi

Berdasarkan gambar 5.3 di atas, dapat diilustrasikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki tingkah laku yang berbeda satu dengan yang lain. Kesamaan tujuan dalam organisasi telah membawa perilaku individu ini ke arah pembentukan perilaku kelompok. Perilaku kelompok selanjutnya akan masuk ke dalam struktur, hirarki dan pola kerja yang baku dan berlaku di setiap organisasi. Perilaku yang sudah masuk dalam struktur ini selanjutnya menjadi perilaku

organisasi yang pada gilirannya akan menentukan pencapaian tujuan organisasi.

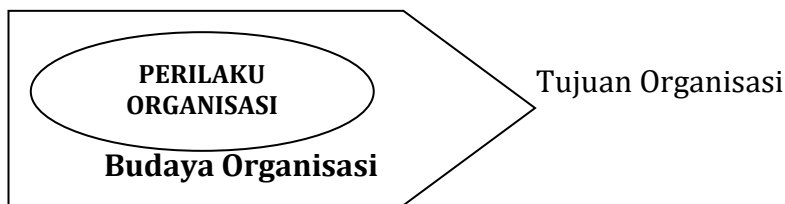
4.6. Relevansi Budaya dan Perilaku Organisasi

Menyimak pembahasan sebelumnya, khususnya mengenai budaya organisasi dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan ciri khas dan jati diri yang membedakan antar setiap organisasi. Budaya organisasi yang sudah terbentuk akan membuat pihak eksternal (*stakeholder*) akan selalu mengingat dan menjadi pengenalan bagi mereka yang berhubungan langsung ataupun tak langsung dengan organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat menjadi simbol perekat diantara semua individu yang berada di dalamnya dan dapat mewujudkan kebanggaan bagi mereka. Pertanyaan yang muncul adalah apakah terdapat relevansi antara budaya organisasi dengan perilaku organisasi? Banyak penelitian yang membahas keterkaitan antara budaya organisasi dengan perilaku organisasi. Kita sepakat bahwa kedua hal ini memberikan kontribusi tercapainya tujuan organisasi. Budaya organisasi juga terwujud dari adanya nilai budaya individu dalam setiap organisasi. Nilai budaya individu sudah melalui tahap panjang menyesuaikan yang mengubah budaya masing-masing sesuai dengan budaya organisasi. Budaya organisasi selanjutnya akan menjadi panutan bagi setiap individu yang ada di dalamnya.

Nilai budaya individu yang tidak memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja organisasi, harus segera disesuaikan dengan budaya yang ada dalam organisasi. Budaya malas individu harus diubah kepada budaya untuk bekerja keras. Budaya tidak disiplin dari individu harus diubah menjadi budaya disiplin tinggi yang sudah ada dan menjadi ciri khas organisasi.

Di sisi lain, aktivitas organisasi berjalan, bergerak dengan perilaku kelompok kerja karyawan yang sebelumnya juga memiliki tingkah laku pribadi yang berbeda-beda. Kesamaan visi dan budaya yang sudah terbentuk mengharuskan mereka untuk berperilaku sebagaimana struktur yang sudah

dibentuk dalam aturan yang baku dan berlaku. Dengan demikian **perilaku organisasi** sedikit banyaknya sangat dipengaruhi oleh adanya ciri yang terbangun dalam organisasi dan menjadi **budaya organisasi** yang akan mengiringi setiap gerak langkah perilaku organisasi. Untuk itu budaya organisasi harus tetap terjaga dan terpelihara agar dapat dipedomani oleh semua elemen dalam organisasi. Relevansi antara budaya organisasi dan perilaku organisasi dapat penulis gambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.4 Relevansi Budaya dan Perilaku Organisasi

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa perilaku organisasi berada dalam bingkai budaya organisasi. Artinya segala bentuk perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya yang sudah terbangun dalam organisasi tersebut. Perilaku organisasi yang terbentuk dan dijalankan, tidak terlepas bagaimana budaya yang sudah terbangun dalam organisasi tersebut. Idealnya perilaku organisasi harus dilandasi budaya organisasi, dan budaya organisasi harus menjadi ciri khas bagi pihak-pihak yang berada di luar organisasi tersebut. Perilaku organisasi yang dijalankan dengan membawa ciri khas budaya organisasi diharapkan akan mewujudkan tujuan dan harapan sebuah organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Edison, Emron, dkk (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: ALFABETA.
- Fahmi, I. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Rachmawati (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Sumardjo, dkk (2018) *Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, dkk (2016) *Etika Bisnis, Membangun Kesuksesan Bisnis Melalui Manajemen dan Perilaku Bisnis Beretika*. Yogyakarta: CAPS.
- Thoha, M. (2014) *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Umam, K. (2012) *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Widodo, Suparno, E. (2018) *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Yuniarsih, dkk (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

BAB 5

KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN ORGANISASI

Oleh Yuliani, S.E., M.M.

5.1. Pendahuluan

Dalam kehidupan berorganisasi, terdapat berbagai sub unsur yang saling berkaitan, terutama hubungan antara sumber daya manusia yang terhubung satu sama lain. Organisasi yang ada, baik yang sifatnya profit oriented maupun nirlaba, selalu didukung dengan keberadaan sumber daya yang akan mendukung tercapainya tujuan organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud antara lain, sumber daya alam, sumber daya financial, sumber daya teknologi dan pengetahuan, serta sumber daya manusia. Dari semua sumber daya manusia yang ada, keberadaan sumber daya manusia dinilai sebagai sumber daya yang paling utama. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia disebut sebagai penggerak dari sumber daya yang lainnya agar bisa saling mendukung dan memberdayakan sumber daya yang ada.

Manajemen menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang tidak tergantikan dan berperan penting untuk mencapai keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia didefinisikan Hasibuan (2000) sebagai semua orang yang terlibat dalam organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Rivai (2004) juga mengartikan SDM sebagai kesiapan, kemauan dan kemampuan seseorang untuk memberikan kontribusi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selain itu, sumber daya

manusia merupakan salah satu unsur input yang bersama dengan unsur lain seperti modal, material, mesin serta metode/teknologi, yang dapat diubah menjadi output berupa barang atau jasa di proses manajemen untuk mencapai tujuan bisnis. Boone & Kurtz (2002) mendefinisikan bisnis yang dijalankan perusahaan sebagai semua kegiatan yang menghasilkan keuntungan dari aktivitas perusahaan dalam menghasilkan barang dan jasa yang diperlukan dalam sistem ekonomi. Bisnis juga dinilai sebagai seluruh kegiatan perseorangan atau perusahaan yang biasa di sebut pelaku usaha untuk memahami segala kegiatan dalam memproduksi dan/atau menjual barang dan/atau jasa untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen yang mencari keuntungan.

5.2. Komunikasi

Keberadaan komunikasi sendiri dianggap penting sebagai jembatan utama penghubung antar semua unsur yang dijalankan sumber daya manusia yang bergerak dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Karena di dalam organisasi terdapat sejumlah orang yang saling berinteraksi dan saling bergantung antar satu sama lain. Kondisi ini memicu kebutuhan koordinasi yang efektif dimana komunikasi yang baik menjadi sebuah suatu syarat mutlak. Interaksi yang terjadi tidak hanya antara pimpinan dengan karyawan, namun juga antar pimpinan maupun antar karyawan itu sendiri. Selain itu, komunikasi yang interkatif juga harus dilakukan antara pihak perusahaan dengan pihak-pihak di luar perusahaan.

Komunikasi yang efektif merupakan kunci utama dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dalam lingkup organisasi oleh semua orang yang terlibat di dalamnya. Meskipun komunikasi tidak hanya sebatas komunikasi secara lisan, namun juga dapat dilakukan cara lain seperti dengan isyarat, maupun penggunaan media sosial serta bertukar informasi secara tertulis melalui surat, memo dan lain sebagainya. Sehingga segala bentuk

komunikasi yang terjadi dalam lingkungan bisnis disebut sebagai komunikasi bisnis.

5.2.1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Kompleksitas proses komunikasi internal organisasi biasanya disebabkan oleh bisnis organisasi. Dari sudut pandang organisasi dan bisnis, komunikasi merupakan salah satu konsep yang sering dibahas, meskipun sebenarnya pengertiannya secara keseluruhan sangat terbatas. Kontribusi komunikasi yang efektif merupakan prasyarat untuk pencapaian tujuan organisasi dan salah satu kesulitan dominan manajemen modern. Komunikasi adalah cara menerima atau mengirimkan pesan dari satu orang ke orang lain, baik verbal, tertulis atau non-verbal, langsung atau tidak langsung. Komunikasi organisasi internal juga dipahami sebagai proses pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi pada kelompok organisasi formal dan informal.

5.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Organisasi

Lancar tidaknya komunikasi organisasi, akan dipengaruhi banyak faktor. Dalam Mangkunegara (2007) terdapat ada 2 (dua) faktor yang dapat ditinjau keberadaannya pada komunikasi, yaitu

Faktor pengirim atau perantara, yaitu:

1. Keterampilan Pengirim, seseorang yang bertindak sebagai pengirim informasi, gagasan, pesan dan pesan, seseorang harus menguasai cara penyampaian gagasan baik secara tertulis maupun lisan.
2. Konfigurasi pemancar, konfigurasi pemancar memiliki pengaruh besar pada penerima. Sikap arogan pengirim terhadap penerima dapat menyebabkan penerima menolak pesan atau informasi yang telah diberikan. Demikian pula dengan sikap tidak percaya pengirim dapat membuat penerima tidak mempercayai informasi atau pesan yang disampaikan. Oleh karenanya, pengirim

harus dapat meyakinkan penerima pesan yang dikirimnya.

3. Pengetahuan pengirim, yang memiliki pengetahuan dan kendali penuh atas materi yang disajikan, mampu menginformasikan dengan jelas kepada penerima. Sehingga mempermudah penerima dalam mengerti akan pesan yang dikirim pengirim.
4. Saluran media, saluran yang digunakan oleh pengirim media atau saluran komunikasi sangat berguna untuk menyampaikan gagasan, informasi atau pesan kepada penerima. Penggunaan saluran komunikasi yang tepat serta menarik perhatian penerima harus dilakukan oleh pengirim.

Faktor penerima atau media, yaitu:

1. Keterampilan penerima untuk bisa mendengarkan dan membaca pesan menjadi penting dan harus diperhatikan. Tersampainya pesan oleh pengirim dapat dipahami secara baik saat penerima memiliki keterampilan menyimak dan membaca.
2. Sikap penerima terhadap pengirim memiliki pengaruh yang besar terhadap efektivitas komunikasi. Misalnya, penerima meremehkan dan bias terhadap pengirim sejak awal. Dalam hal ini, komunikasi mungkin tidak efektif dan pesan menjadi tidak berarti bagi penerima. Oleh karena itu, penerima harus memiliki sikap positif terhadap pengirim, meskipun pengirim memiliki pendidikan yang lebih rendah darinya.
3. Pengetahuan penerima juga memiliki dampak penting pada komunikasi. Lebih mudah bagi penerima dengan pengetahuan yang luas untuk menginterpretasikan gagasan atau pesan yang mereka terima dari pengirim. Bila informasi penerima ada yang hilang, berarti pesan yang diterima mungkin tidak jelas atau penerima tidak akan memahaminya.
4. Saluran Komunikasi, media saluran komunikasi media yang digunakan sangat efektif dalam menyerap gagasan,

idee atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat sensor penerima sangat menentukan diterima atau tidaknya pesan. Ketika perasaan penerima terganggu, pesan yang disampaikan oleh pengirim dapat menjadi tidak jelas bagi penerima.,

5.2.3. Hubungan Komunikasi dan Organisasi

Organisasi hadir dan bertahan berkat komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif tersebut dapat tercapai apabila pengirim dan penerima pesan memiliki arti dan interpretasi yang sama. Karenanya, komunikasi yang akan dibangun bersifat terbuka dan menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Organisasi muncul karena orang memahami tujuan bersama dan mengetahui bagaimana mencapai tujuan tersebut melalui kerja sama. Dengan kata lain, sebuah organisasi dapat muncul dan berfungsi saat seluruh anggota organisasi memiliki efektifitas dalam berkomunikasi. Komunikasi yang efektif menembus semua fungsi organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Barnard (1938:) menjelaskan komunikasi dalam pembentukan suatu organisasi, memiliki peranan yakni (1) Ada yang bisa berkomunikasi satu sama lain, (2) bersedia berpartisipasi dalam kegiatan, dan (3) kebersamaan dalam mencapai tujuan yang sama. Dimana dalam mencapai tujuan organisasi terdapat elemen-elemen dasar sebagai syarat dalam tahap awal yang tinggal dalam organisasi yaitu (a) komunikasi, (b) komitmen, dan (c) tujuan bersama.

Semua fungsi organisasi terjadi sebagai hasil komunikasi. Komunikasi yang dihasilkan mengarah pada saling pengertian terhadap tujuan yang ingin dicapai bersama, pembagian kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan tersebut. Kerja sama ini dapat berjalan dengan baik jika kedua belah pihak dapat saling percaya. Anggota organisasi percaya bahwa sistem yang dibangun akan mendukung mereka dalam pertumbuhan dan perkembangan mereka. Oleh karena itu, organisasi memiliki kejujuran, keahlian dan kepercayaan yang diperlukan. Setiap anggota organisasi bersedia membantu satu sama lain, berbagi informasi dan tidak curiga maupun takut. Informasi disediakan

dan mudah diakses, menciptakan rasa aman dan kepercayaan di antara anggota organisasi.

5.3. Lingkungan Organisasi

5.3.1. Pengertian Lingkungan Organisasi

Menurut George H. Litwin dan Robert A. Stringer, Jr. (1968), iklim organisasi adalah efek persepsi subyektif dari sistem formal, gaya informal manajer, dan faktor lingkungan lain yang mempengaruhi sikap, keyakinan, nilai, dan motivasi orang-orang yang bekerja di perusahaan tertentu. Dengan kata lain, lingkungan organisasi adalah persepsi para anggota organisasi terhadap lingkungan kerjanya. Setiap organisasi berinteraksi dengan lingkungan tempatnya beroperasi. Karena lingkungan terus berubah, organisasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan juga akan bertahan. Sebaliknya, jika tidak memperhatikan perkembangan atau perubahan lingkungan, maka organisasi akan hancur. Lingkungan organisasi itu sendiri merupakan kekuatan yang secara langsung atau tidaklangsungmempengaruhi efektivitas organisasi.

5.3.2. Teori Hubungan Antara Lingkungan dan Organisasi

1. Teori Kontigensi, dimana Burn dan Stalker menyimpulkan bahwa efektivitas dari setiap jenis atau tipe struktur organisasi adalah "tergantung" (contingent) dari tipe lingkungan yang dihadapinya. Teorii inilah yang akhirnya Menghasilkan strukturrorganisasimekanik dan organic yang secara singkat digambarkan sebagai berikut

Tabel 5. 1 Perbedaan Organisasi Mekanik dan Organisasi Organik

Organisasi Mekanistik	Organisasi Organik
1. Pekerjaan terbagi-bagi menjadi tugastugas khusus (specialized), dan terpisah satu sama lain	1. Setiap bagian seolah-olah memiliki tugas tertentu yang dilakukan para pekerja secara bersama-sama tanpa dipisahkan
2. Tugas terdefinisi secara rinci	2. Tugas reguler berubah/beradaptasi sesuai

Organisasi Mekanistik	Organisasi Organik
	dengan komunikasi antar karyawan
3. Hirarki otoritas dan kontrol sangat tegas, banyak peraturan	3. Hirarki otoritas dan kontrol tidak tegas, hanya ada sedikit peraturan
4. Pengetahuan tentang tugas hanya dimiliki oleh manajer, dan ada kontrol terpusat tingkat tinggi dalam pengelolaan pelaksanaan tugas.	4. Pengetahuan tentang tugas tidak hanya ada dalam manajemen, pelatihan dapat dilakukan di semua tingkatan organisasi.
5. Komunikasi umumnya vertikal	5. Komunikasi Vertikal dan juga Horisontal/Lateral

2. Teori Ketergantungan Sumber Daya yang dikemukakan oleh Jeffrey Pfeffer & Gerald Salancik, dimana hubungan antara organisasi dengan lingkungan bersifat dependen dalam arti organisasi bergantung pada lingkungan untuk memperoleh sumber daya (modal, bahan baku, pekerjaan, teknologi dan peralatan, dll). Oleh karena itu, teori ini disebut teori ketergantungan sumber daya (resource dependent).
3. Teori Ekologi Populasi, dimana menurut teori ini, organisasi yang tergabung dalam komunitas sumber daya yang sama berada dalam persaingan yang saling bergantung. Teori ini juga berguna dalam menganalisis kelompok industri tertentu dimana masuk dan keluar organisasi relatif mudah. Jika proses seleksi dalam suatu populasi organisasi terjadi dalam tiga tahap, yaitu: variasi, seleksi dan retensi atau kelangsungan hidup.
4. Teori Institusional, dimana teori ini menyatakan Pengaruh lingkungan terhadap organisasi antara lain: (a) pengaruh lingkungan yang lebih menitikberatkan kepada aspek teknis dan ekonomis (efisiensi dan efektivitas); dan (b) pengaruh lingkungan yang menitik-beratkan kepada aspek sosio-kultural.

5.3.3. Dimensi lingkungan organisasi

Kosasih (1989) menyampaikan bahwa terdapat 6 (enam) dimensi atau aspek dalam lingkungan organisasi, antara lain:

1. Kejelasan organisasi, merupakan ukuran yang menyatakan tingkat pengetahuan anggota organisasi dalam mengetahui dan memahami tugas serta tanggungjawabnya. Jika anggota organisasi memiliki pemahaman tersebut, mengetahui pula akan hubungannya dengan anggota lain serta diberikan kesempatan dalam berinisiatif maka dia akan mampu mengembangkan kemampuan personelnnya dengan baik. Kejelasan organisasi juga memberikan rasa aman serta menghindarkan keragu-raguanan di tempat kerja.
2. Komitmen, adalah kesediaan anggota organisasi untuk terlibat secara langsung dalam organisasi tanpa mempertimbangkan pengorbanan maupun penghargaan yang mungkin didapat.
3. Tanggung jawab, merupakan sebuah perasaan yang anggota organisasi memperoleh tanggung jawab sesuai tugas yang dilakukannya. Tangung jawab muncul dan berkembang saat anggota tersebut menciptakan peluang bekerja dengan bebas atau tidak terlalu terikat dengan prosedur yang detail.
4. Semangat tim, yaitu perasaan bersemangat yang ditimbulkan karena menjadi anggota kelompok organisasi, baik karena adanya kebutuhan diterima di kelompok itu ataupun rasa bangga akan kelompoknya, sehingga terjadi kerjasama yang baik diantara anggota kelompok.
5. Standar, adalah ukuran tersendiri secara standar yang diterapkan berupa metode, waktu maupun hasil kerja dalam sebuah organisasi.
6. Apresiasi(Penghargaan), yaitu adanya perasaan akan perhatian dan penghargaan dari atasan kepada bawahan atas pncapaian prestasi kerja yang baik.

5.3.4. Lingkungan Organisasi

Dalam lingkungan organisasi, terdapat beberapa lingkungan yang harus dipahami oleh anggota organisasi antara lain:

1. Lingkungan Internal, lingkungan yang berasal dari internal organisasi mencakup seluruh pihak organisasi yang berkepentingan langsung dengan internal (dari dalam) organisasi. Menurut Krisnandi dkk (2019) contoh atau unsur dari lingkungan internal organisasi tersebut seperti, karyawan, pemegang saham dan dewan direksi.
2. Lingkungan Eksternal, lingkungan ini merupakan unsur-unsur yang berada di luar organisasi yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan dan mempengaruhi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer. Ada beberapa lingkungan eksternal perusahaan yaitu:
 - a. Lingkungan eksternal pada dasarnya memiliki unsur yang berpengaruh langsung (lingkungan eksternal mikro) seperti pesaing, pemasok, pelanggan, pemerintah, lembaga keuangan, serta pasar tenaga kerja.
 - b. Lingkungan eksternal memiliki unsur yang berpengaruh tidak langsung (lingkungan eksternal makro) seperti teknologi, ekonomi, hukum dan politik, serta sosial-budaya.
 - c. Lingkungan Organisasi Dimensi Internasional, dimana lingkungan ini memperhatikan berbagai kekuatan global terhadap pencapaian tujuan perusahaan seperti :
 - 1) Strategi, persaingan dan Struktur Perusahaan yang digunakan sebagai cara mendorong inovasi dan pengembangan competitive advantage dalam persaingan domestic

- 2) Permintaan pelanggan yang harus ditanggapi melalui produk inovatif yang berkualitas tinggi
- 3) Faktor kondisi yang meliputi komponen yang terkait kegiatan produksi misalnya tenaga kerja, ketersediaan bahan baku, infrastruktur secara ekonomi dan sebagainya
- 4) Adanya industri penolong dan pendukung seperti adanya persaingan negara dan pemasok dalam skala internasional untuk bertahan atau bahkan meningkatkan daya saing perusahaan di seluruh dunia, serta produksi yang terkait dengan kontribusinya .
- 5) Lingkungan alam, yang saat ini menjadi konsen organisasi akibat seringnya kegiatan dalam penyelamatan lingkungan dari kerusakan dari aktivitas yang menimbulkan kerusakan lingkungan. Dampak lingkungan yang buruk tentunya mempengaruhi organisasi sehingga perlu dipersiapkan kerangka kerja dalam menunjukan kepedulian terhadap lingkungan alam. Khusus untuk lebih peka terhadap lingkungan alam, setidaknya organisasi memperhatikan : (1) Sikap legal atau mematuhi peraturan atau perundangan suatu negara terkait masalah lingkungan, (2) Sikap pasar atas kebutuhan serta keinginan konsumen atas produksi barang, (3) Sikap pihak berkepentingan atau respon akan keinginan serta keinginan dari pihak yang berkepentingan akan kegiatan operasional dan aktivitas operasional yang berjalan, serta (4) Sikap kepedulian terhadap kelestarian alam, karena organisasi yang memahami jika kegiatan eksploitasi sumberdaya alam tidak boleh menimbulkan kerusakan alam bagi sekitarnya

5.4. Keterkaitan Komunikasi dan Lingkungan Organisasi

Komunikasi yang dijalankan tentunya akan menentukan suasana di lingkungan organisasi. Komunikasi yang menciptakan interaksi diantara anggota organisasi akan menentukan kinerja yang akan dicapai dan menentukan keberlangsungan organisasi khususnya individu yang ada disana (Hartini dkk, 2021,) yaitu antara lain:

1. Individu tetap berada dalam organisasi, saat individu memiliki perilaku interaksi yang baik dengan lingkungannya (organisasi), maka dia pasti akan bertahan dalam lingkungan organisasi tersebut. Individu memiliki keinginan yang meningkat untuk mempertahankan keanggotaan mereka dalam organisasi.
2. Individu ingin bekerja, dalam lingkungan organisasi terjadi interaksi yang positif. Jadi ketika orang berada di lingkungan kerja, mereka pasti mengedepankan pemikiran dan prestasinya dalam meraih tujuan organisasi. Hal ini tentunya merupakan bagian dari pencapaian misi organisasi atau perusahaan. Kinerja optimal dari seluruh elemen organisasi sangatlah penting, terutama individu karyawan yang harus menunjukkan perilaku kerja yang positif untuk mencapai prestasi yang dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi atau bisnis.

Lingkungan organisasi dan komunikasi merupakan perpaduan dari dua konsep yang saling terkait yang tidak dapat dipisahkan baik secara konseptual maupun fungsional. Lingkungan organisasi yang kondusif dengan dukungan kelancaran komunikasi memastikan kelancaran proses operasional. Dengan bantuan komunikasi, organisasi mengatur kehidupannya, berinteraksi dengan berbagai elemen sosial dan pemerintah sebagai sistem sosial yang lebih besar atau organisasi lainnya.

Komunikasi menyatukan semua aktivitas anggota organisasi untuk bekerja sama mencapai tujuan dan memungkinkan organisasi beradaptasi dengan lingkungan. Integrasi operasi internal dan kustomisasi eksternal menjadi semakin penting dalam lingkungan yang selalu berubah, bahkan krusial karena ketidakpastian yang disebabkan oleh persaingan yang ketat dan globalisasi tanpa henti. Komunikasi dapat digunakan sebagai alat untuk kerjasama, saling mendukung dan untuk mempromosikan inovasi dan adaptasi terhadap tuntutan lingkungan. Tentunya dengan memperhatikan lingkungan apa yang terbentuk pada bisnis yang sedang dijalankan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu *Mangkunegara*, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Boone, Louis E & David L. Kurtz. 2002. Pengantar Bisnis. Jakarta: Erlangga.
- Hartini dkk. 2021. Perilaku organisasi. Bandung: Penerbit Widina.
- Kosasih, Elsje. 1989. "Studi Tentang Pelaksanaan Sistem Pengendalian Keuangan dan Hubungannya dengan Iklim Organisasi pada Perusahaan Tekstil di Bandung." Tesis Program Teknik dan Manajemen Industri, Bandung: Institut Teknologi Bandung,
- Krisnandi H., Efendi S., Sugiono E. 2019. Pengantar manajemen. Jakarta: LPU-UNAS.
- Litwin, G. H dan Stringer, R. A. 1968. Motivation and Organizational. Climate. Boston : Mc Graw Hill.
- Sayuti Hasibuan, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia : pendekatan non sekuler, Surakarta: Muhammadiyah University Press
- Tampubolon, M.P. 2019. Change management (manajemen perubahan; individu, tim kerja, organisasi). Bogor: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Veithzal Rivai, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada

BAB 6

PERENCANAAN ORGANISASI DAN SDM

Oleh Neti Rosiana Fadilah, M.Pd.

6.1. Pendahuluan

Organisasi yang berjalan memerlukan sebuah perencanaan yang matang agar tujuan yang ditargetkan dapat dicapai sesuai harapan. Dan salah satu hal pertama yang bisa dilakukan adalah pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia, suatu organisasi selalu menerapkan perencanaan sumber daya manusia, yaitu keseluruhan kemampuan berpikir dan kemampuan fisik seseorang, yang perilaku dan karakteristiknya ditentukan oleh keturunan dan lingkungan, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan. untuk memenuhi kepuasan mereka.

Dalam perencanaan0SDM, sangat penting adanya integrasi menyeluruh antara perencanaan bisnis dan perencanaan SDM agar tingkat efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Namun, jika perencanaan bisnis tidak digabungkan dan perencanaan sumber daya manusia yang baik mengikuti, itu hanya menghasilkan biaya tinggi dan penggunaan sumber daya lain yang sangat besar. Masih banyak organisasi yang kurang memberikan perhatian dalam hal ini, dimana dalam implementasinya pimpinan organisasi biasanya lebih merencanakan kegiatan dengan melibatkan bidang lain seperti operasional, pemasaran serta keuangan. Padahal SDM menjadi kunci sukses tercapainya tujuan.

6.2. Pengertian Perencanaan Organisasi

Menjalankan organisasi tentunya harus direncanakan dengan sedemikian rupa. Perencanaan organisasi sebagai proses dalam berfikir dan merumuskan secara logis mengenai pengambilan keputusan berbagai kegiatan atau tindakan yang dalam berorganisasi. Pertimbangan yang matang menjadi hal yang mutlak untuk dilaksanakan, salah satunya dengan memperhatikan beberapa hal, yakni:

1. Spesifikasi (Specific) dalam merencanakan dengan mencakup hal-hal seperti apa (what) yang ingin dicapai?, siapa (who) yang dilibatkan?, Kapan (when) organisasi ingin mencapai tujuan?, mengapa (why) tujuan itu yang akan dicapai organisasi? Mana saja (which) yang akan menjadi hambatan ataupun kebutuhan yang diperlukan organisasi.
2. Terukur (Measurable), yang berarti rencana yang ditetapkan memiliki ukuran pasti akan target atas kegiatan yang akan dijalankan.
3. Dapat dicapai (Achievable), dimana ketercapaian ini bisa mempertimbangkan beberapa hal seperti sumber daya, sumber, dana, sumber, daya, manusia, ketersediaan waktu, dan lain sebagainya.
4. Relevan dengan visi, misi maupun tujuan organisasi, sehingga secara keseluruhan, terdapat konsistensi organisasi dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya.
5. Berbatas waktu (Time-bound), yang akan dipakai agar organisasi mampu fokus dalam menjalankan apa yang telah direncanakan, seperti dengan membuat kerangka waktu (timeline) yang pas serta disesuaikan dengan kebutuhan organisasi

6.3. Pengertian SDM (Sumber Daya Manusia)

Sumber daya manusia atau kepegawaian dijabarkan sebagai Setiap orang yang bekerja secara produktif untuk

memimpin suatu organisasi atau bisnis dan memberikan nilai tambah bagi organisasi atau bisnis tersebut. Karena perannya yang sangat penting, SDM membutuhkan pelatihan dan bimbingan untuk maju. Selain itu, SDM juga diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu SDM Makro dan SDM Mikro. SDM makro adalah penduduk usia kerja seluruh wilayah. Sementara itu, SDM mikro adalah orang-orang yang bekerja di suatu lembaga atau perusahaan.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa SDM adalah orang yang bekerja di sebuah organisasi/perusahaan atau juga disebut sebagai orang perorangan yang memiliki keterampilan tertentu. Keterampilan yang berbeda ini sering disebut sebagai human capital atau modal manusia. Oleh sebab itu, SDM merupakan salah satu faktor terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan, bersama dengan modal serta teknologi.

6.4. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses perencanaan yang sistematis guna memaksimalkan sumber daya manusia sebagai bagian terpenting perusahaan. Tujuan perencanaan manajemen adalah untuk memastikan kesesuaian antara personil dan pekerjaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan. Proses ini didasarkan pada penawaran dan permintaan dalam kerangka SDM perusahaan.

Menurut Mathis & Jackson (2001), perencanaan tenaga kerja adalah proses mengidentifikasi dan menganalisis sumber daya manusia yang dapat mencapai tujuan organisasi atau bisnis. Sementara itu, Alwi (2001) menyampaikan bahwa perencanaan kepegawaian merupakan perencanaan yang disusun pada tingkatan fungsional, yang dimaksudkan guna memenuhi kebutuhan personil dengan kualifikasi yang diperlukan. Mondy & Noe (1995) Perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis yang menganalisis keadaan sumber daya manusia

dengan tujuan untuk mencapai kuantitas dan kualitas personel dengan kompetensi yang memadai untuk kebutuhan perusahaan atau organisasi. .

Perencanaan sumber daya manusia sangat diperlukan dalam perencanaan bisnis karena implementasi dari visid dan misi perusahaan telah ditetapkan. Perencanaan pengelolaan sumber daya manusia yang baik tidak hanya mencakup metode pengadaan yang efisien, efektif, produktif dan bermutu tinggi bila diperlukan, tetapi juga urusan pengelolaan, pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia yang terus memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian tujuan organisasi. .

6.5. Tujuan Adanya Perencanaan Organisasi dan SDM

1. Adanya perencanaan organisasi, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), memiliki tujuan:
2. Meningkatkan penggunaan sumber daya manusia.
3. Secara efektif mengintegrasikan kegiatan personel dalam tujuan organisasi di masa depan.
4. Ekonomi akuisisi karyawan baru.
5. Mengembangkan berbagai informasi manajemen sumber daya manusia sebagai dasar untuk mendukung proses sumber daya manusia dan unit organisasi lainnya.
6. Memfasilitasi keberhasilan keluar dari pasar tenaga kerja.
7. Mengkoordinasikan berbagai program manajemen sumber daya manusia seperti rencana rekrutmen dan seleksi. .

6.6. Proses Perencanaan SDM

Langkah-Langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia Langkah-langkah sederhana yang dapat dilakukan manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia, antara lain perencanaan sumber daya manusia yang sistematis untuk menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi melalui serangkaian program ketenagakerjaan yang terarah

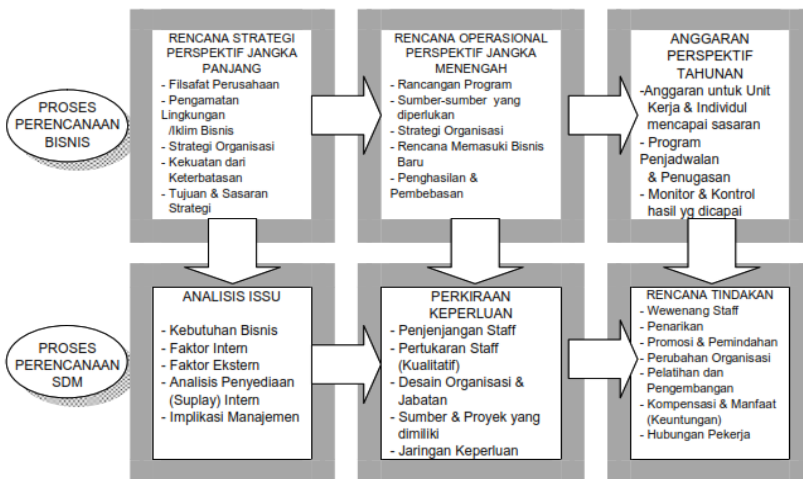
untuk memastikan perlindungan pekerja dan hubungan kerja yang harmonis untuk peningkatan kesejahteraan karyawan. sedang.

Urutan pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia yang diintegrasikan ke dalam rencana bisnis strategis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Nawawi, 1997), adalah sebagai berikut:

1. Proses perencanaan strategi dari bisnis yang dilaksanakan oleh beberapa organisasi/perusahaan antara lain:
 - a. Menyusun rencana strategi bisnis untuk jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih ke depannya.
 - b. Pembuatan rencana aksi komersial, yang akan diubah menjadi rencana strategis dalam jangka menengah (3-5 tahun).
 - c. Membuat action plan yang berwawasan tahunan berupa anggaran, yang menggambarkan kegiatan usaha (tahunan) dalam satu tahun dengan menetapkan realisasi anggaran yang kongkrit.
2. Dalam kegiatan perencanaan SDM
 - a. Pada tahap awal perencanaan tenaga kerja, diperlukan kegiatan untuk mengidentifikasi masalah maupun ,isu-isu berdasarkan beberapa komponen yang dapat digunakan dalam rencana bisnis yang strategi dalam jangkaapa panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain (a) filsafat perusahaan, (b) laporan hasil penelitian tentang isu-isu terkait lingkungan bisnis, (c) tujuan-tujuan, serta sasaran strategis yang akan ditargetkan, dan (d) hasil dari analisis SWOT organissi/Perusahaan
 - b. Selanjutnya hasil analisis tersebut dipergunakan sebagai input perencanaan operasional untuk jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.

- c. Hasil estimasi akan kebutuhan SSDM tersebut akan menjadi masukan secara integral di penyusunan anggaran tahunan khususnya di pos perencanaan SDM.

Secara umum, Nawawi (1997) menjelaskan tiga fungsi perencanaan organisasi yang berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia yakni. :



Tabel 6. 1 Fungsi Perencanaan Bisnis Dan Perencanaan SDM

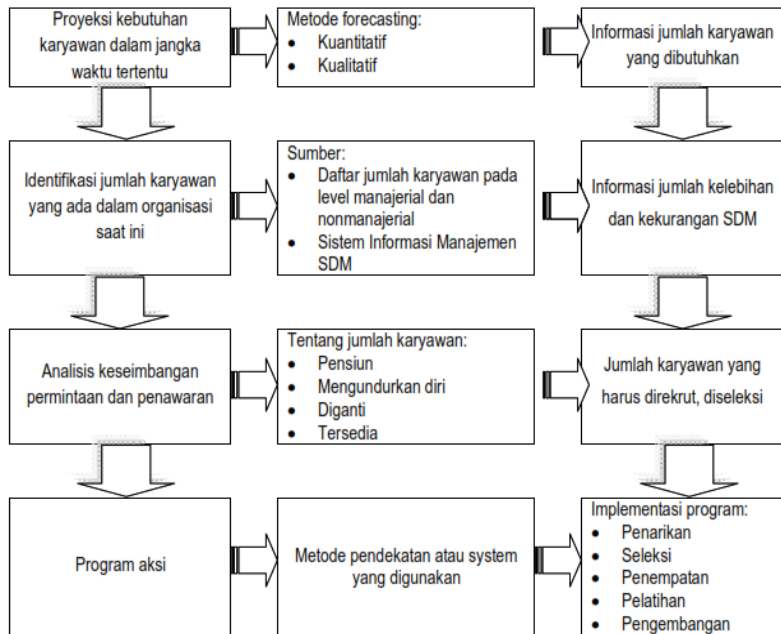
6.7. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan kepegawaian disebut sebagai proses pemilihan dalam menentukan kebutuhan jenis karyawan. Dalam proses perencanaan kepegawaian, setidaknya ada terdapat empat aspek yang harus dipertimbangangkan seperti:

1. Perkiraan kebutuhan jumlah karyawan (forecasting of employees).
2. Pengidentifikasian ketersediaan tenaga kerja di organisasi tersebut (human resource audit).
3. Analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (demand and suplay analysis)

4. Program aksi (action program).

Secara umum, Alwi (2001) menggambarkan proses perencanaan SDM dalam skema berikut:



Tabel 6. 2 Proses perencanaan SDM

Sumber : Alwi (2001)

6.8. Faktor-Faktor dalam Perencanaan SDM

Agar perencanaan organisasi terutama dalam masalah SDM menjadi lebih baik maka organisasi perlu mempertimbangkan beberapa hal seperti :

1. Laju pertumbuhan organisasi (growth),
Bagi perusahaan, skala perusahaan dapat dikaitkan dengan besar kecilnya akan keberadaan sumber dana/keuangan dan sumber daya lainnya. Karena hal tersebut menjadi

acuan apakah perencanaan SDM dapat mendukung peningkatan SDM dalam organisasi atau malah sebaliknya. Termasuk pertimbangan apakah diperlukan ekspansi dan penambahan atau pengurangan jumlah karyawan yang ada. Kondisi ini juga akan mempengaruhi pencapaian terhadap keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan misalnya adanya tantangan melalui perspektif SDM dalam rangka membuat strategi-strategi dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif (sustainable competitive advantage) SDM.

2. Perubahan (Change) Lingkungan

Dunia bisnis merupakan dunia yang memiliki dinamika yang unik dan cepat berubah (dinamis). Perubahan lingkungan yang terjadi di organisasi bisa berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Sehingga HRD harus memiliki fleksibilitas dalam pemenuhan kebutuhan organisasi dalam masalah SDM. Perubahan di lingkungan organisasi ini harus diantisipasi dengan cepat baik yang bersifat jangka pendek, maupun jangka panjang. Perubahan lingkungan bisnis tidak hanya diantisipasi dari sisi SDM, tapi juga perencanaan lainnya seperti perencanaan produksi, pemasaran, keuangan serta perencanaan lainnya di lingkup organisasi.

3. Perkembangan teknologi dan komunikasi,

Dimana HR harus menyadari perkembangan teknologi akan menjadi bagian penting dalam kegiatan operasional organisasi atau perusahaan. Perencanaan terhadap pengembangan SDM dalam mempelajari fitur atau perangkat teknologi maupun komunikasi yang dilakukan akan menjadi bagian penting dalam kegiatan operasional.

4. Komitmen manajemen,

Terkait keterlibatan departemen SDM dalam perencanaan organisasi dan personalia untuk mengoptimalkan pelaksanaan rencana organisasi. Sehingga rencana strategis yang dirumuskan tersebut dapat diterjemahkan menjadi tindakan yang dapat ditinjau dan diuji di masa mendatang. Tidak dapat dipungkiri bahwa manajemen terkadang memperhatikan hal-hal yang bersifat rutin dan memiliki

perspektif jangka pendek. Oleh karena itu, departemen SDM harus melihat perencanaan tenaga kerja sebagai tantangan untuk menciptakan departemen SDM visioner yang melihat gambaran besar masa depan dan bersinar dibandingkan dengan tugas SDM lainnya. .

5. Penyusunan strategi-strategi pengembangan SDM yang bersesuaian dengan budaya organisasi serta strategi yang dijalankan organisasi secara menyeluruh. Pengembangan ini juga harus memperhatikan karakteristik organisasi yang bercirikan keunikan yang akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi pesaing.

DAFTARR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi. Keunggulan Kompetitif, Yogyakarta: BPFE UGM.*
- Jackson, Schuler, 1990. Human Resource Planning: Challenges for Industrials/Organization Psychologist, New York.*
- Mathis. L. Robert dan Jackson. H. John. 2001, Manajemensumber Daya Manusia. Jakarta : Buku kedua. Salemba Empat*
- Mondy, R. W, & Robert T M. Noe. 1995. Human Resource Management. Macsachusetts : Ally & Bacon.*
- Nawawi, Hadari. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Yogyakarta : Gajah Mada University-Press,*
- Simamora Henry. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : SIE YKPN.*

BAB 7

REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM

Oleh Marezza Putri Anggreani, S.A.B., M.A.B.

7.1. Pendahuluan

Dalam memperoleh sumber daya manusia yang unggul, maka dalam proses pemilihan pegawai, perusahaan harus selektif. Tidak mudah menentukan personal yang tepat untuk menduduki atau menjabat pada pekerjaan tertentu. Penyamaan persepsi antara pegawai dengan tujuan perusahaan juga menjadi pekerjaan tersendiri bagi bidang Human Resource Departement (HRD) untuk memaksimalkan kinerja karyawannya agar mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Permasalahan yang bisa terjadi para proses rekrutmen beserta seleksi akan berimbas pada kinerja SDM itu sendiri dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga hal ini menyebabkan rendahnya kualitas SDM yang dimiliki dan akhirnya akan membuat organisasi atau perusahaan kesulitan dalam memenangkan kompetisi dalam bisnis yang dijalankan. Oleh karena itu, departemen sumber daya manusia harus memahami dan menerapkan proses rekrutmen dan seleksi dengan baik untuk menarik karyawan atau pekerja yang memenuhi kriteria organisasi atau perusahaan.

7.2. Rekrutmen

Tugas HRD meliputi perekrutan dan akuisisi karyawan potensial. Dimana berbagai proses diterapkan dalam operasionalnya untuk mencapai kualitas SDM yang diinginkan. Rekrutmen adalah proses perusahaan dalam menarik calon yang

berasal internal maupun eksternal organisasi atau perusahaan yang dapat mewakili tujuan perusahaan. Bisnis membutuhkan sumber daya manusia untuk memenuhi sumber daya manusia organisasi. Melalui rekrutmen ini, perusahaan berharap dapat memperoleh sumber daya berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses rekrutmen dapat dikatakan berhasil jika banyak kandidat yang melamar ke perusahaan tersebut. Ini memberi perusahaan peluang bagus untuk merekrut karyawan yang berkualitas. Secara umum, saat mencari kandidat potensial, perusahaan melalui beberapa tahapan, yang disebut proses seleksi.

Simamora (2006), memaparkan bahwa rekrutmen merupakan seluruh rangkaian dari kegiatan dan proses untuk memikat calon pencari kerja melalui pemberian motivasi, tip serta trik untuk menutupi kekurangan calon pencari kerja, yang sering diidentifikasi melalui perencanaan tenaga kerja perusahaan. saat kandidat mencari informasi dan berakhir saat kandidat mengajukan lamarannya ke perusahaan. Terdapat 2 (dua) sumber tenaga kerja yang bisa dipakai perusahaan untuk mengisinya melalui kegiatan rekrutmen. Ini tentang fungsi dengan lowongan dalam organisasi, yaitu karyawan dari luar perusahaan (perusahaan.merekrut0karyawan.baru) dan karyawan yang berasal dari perusahaan (perusahaanamerekrut calon karyawan baru dari perusahaan, misalnya usulan atau rekomendasi dari manajemen).

7.3. Landasan Rekrutmen

Bagi perusahaan, penting untuk dapat memperoleh karyawan dengan kualifikasi dan kompetensi yang tinggi, sehingga diperlukan dasar atau landasan dalam rekrutmen. Handoko (2001) menyatakan adanya 5 landasan dalam rekrutmen yaitu:

1. Job analysis (analisis jabatan)
2. Job description (Uraian Jabatan)
3. Job Spesification (Persyaratan Jabatan)
4. Job Evaluation (Penilaian jabatan)
5. Job Classification (Penggolongan Jabatan)

7.4. Tujuan Rekrutmen

Pada dasarnya, perusahaan perekrutan memiliki tujuan utama untuk menarik orang yang tepat untuk suatu pekerjaan. Sehingga bekerja maksimal dan tahan lama. Kegagalan dalam memilih orang yang tepat dapat berdampak besar pada efisiensi dan produktivitas, dan melukai moral karyawan tersebut dan orang-orang di sekitar mereka. Secara detail tujuan tertentu yang ingin di capai perusahaan dalam proses rekrutmen menurut Simamora (2004) yaitu:

1. Dalam upaya menarik minat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan memiliki peluang yang lebih baik untuk melakukan memilih calon karyawan yang potensial yang diyakini mampu memenuhi persyaratan keterampilan maupun kualifikasi organisasi.
2. Tujuan setelah perekrutan (post-hiring goals) adalah menghasilkan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang wajar.
3. Kegiatan perekrutan sebaiknya mempunyai efek luberan (spillover effects) yakni citra keseluruhan organisasi akan meningkat, dan bahkan kandidat yang belum berhasil harus mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan

7.5. Sumber Rekrutmen

Terdapat 2 sumber rekrutmen yang dapat diperoleh oleh perusahaan untuk dapat mempertimbangkan calon karyawannya, antara lain:

- a. Perekrutan Secara Internal, pada jenis rekrutmen ini, tenaga kerja yang akan direkrut dipusatkan pada karyawan yang sudah ada, misalnya melalui promosi yaitu. penghargaan yang diberikan kepada karyawan berprestasi perusahaan atau karyawan berprestasi hasil proses mutasi internal, dan karyawan lain yang sebelumnya bekerja di perusahaan. misalnya, kenalan kerja lama, mantan karyawan atau mantan pelamar;

- b. Perekrutan Secara Eksternal, rekrutmen eksternal ini adalah karyawan dari luar perusahaan yang diterima untuk posisi terbuka di dalam perusahaan. Menurut Dessler (2008), rekrutmen eksternal dapat dilakukan melalui iklan, penempatan kerja, yaitu. kantor publik, kantor nirlaba, kantor swasta, juga melalui rekrutmen universitas dan melalui internet. .

7.6. Metode Rekrutmen

Berbagai metode dapat digunakan dalam proses rekrutmen, antara lain:

1. Metode terbuka mencapainya dengan merekrut tenaga kerja melalui iklan di berbagai media maupun di media sosial, kerjasama dengan lembaga pendidikan, badan penempatan kerja, pihak ketiga seperti outsourcing, dan sumber luar perusahaan. Hal ini dilakukan agar lamaran yang diterima banyak, sehingga berpeluang lebih besar untuk mendapatkan karyawan yang baik dan sesuai dengan keinginan perusahaan.
2. Metode tertutup, cara perekrutan yang tertutup adalah rekrutmen di kalangan terbatas, hanya untuk karyawan dan orang-orang tertentu saja, agar lamaran tidak terlalu banyak, karena lowongan tidak dipublikasikan secara massal. Pengenalan metode tertutup ini dianggap karena perusahaan tidak terlalu banyak menerima lamaran yang tidak sesuai dan dengan banyaknya lamaran sulit mendapatkan karyawan yang baik.

7.7. Strategi Rekrutmen

Strategi rekrutmen sendiri dibagi menjadi beberapa tahapan, antara lain:

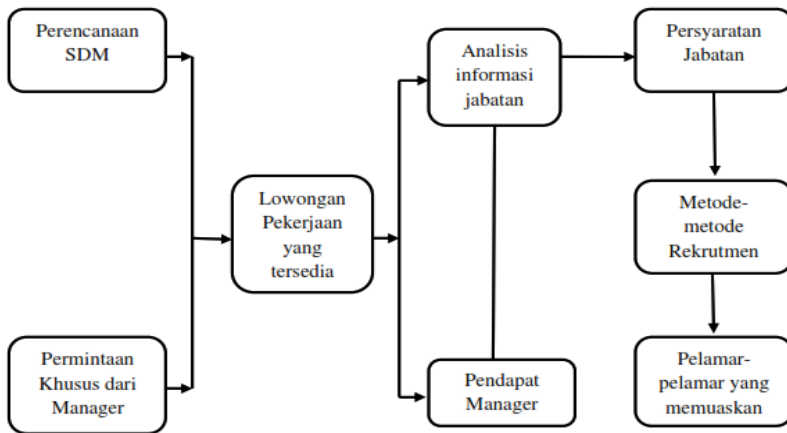
1. Perencanaan rekrutmen, kegiatan ini diawali dengan menetapkan definisi yang jelas tentang kebutuhan pegawai perusahaan atau instansi, misalnya dalam hal jumlah, tingkat pendidikan, keterampilan/keahlian, dan jangka waktu dalam memenuhi kebutuhan tersebut.

Kemudian proyeksikan daftar tersebut untuk mencapai tujuan akhir terbaik berdasarkan perkiraan pekerjaan atau persyaratan pekerjaan.

2. Lokasi Perekrutan, perusahaan dapat mengidentifikasi area di mana terdapat banyak kandidat potensial. Untuk memperbolehkan kandidat memilih file yang diyakini cocok jika ditempatkan pada posisi yang lebih tinggi. Pemilahan tersebut berasal dari portofolio kandidat, tingkatan pendidikan, pengalaman kerja dan lain-lain.
3. Pencarian pelamar atau calon karyawan, pada umumnya metode rekrutmen tradisional dapat digunakan untuk mencari kandidat melalui media periklanan seperti surat kabar, televisi dan mencari pekerjaan di bidang tertentu. Atau menggunakan media sosial perusahaan seperti website, Twitter, Instagram, dan lain sebagainya. Proses ini berpuncak pada serangkaian proses administrasi, dimana pencarian kandidat diawali dengan mengumpulkan surat lamaran, kemudian menyaring kandidat potensial, menyelesaikan wawancara dan melalui proses pelatihan. Perusahaan dengan banyak kandidat dalam kategori berbeda biasanya dapat menggunakan layanan pihak ketiga untuk menemukan kandidat yang cocok dari ribuan atau bahkan lebih.
4. Memikat kandidat/pelamar, dalam keadaan tertentu, perusahaan atau agensi terkadang kesulitan untuk menarik orang yang mereka butuhkan, terutama para profesional. Untuk memperkuat upaya promosi mereka sendiri, perusahaan atau lembaga harus mengidentifikasi daya tarik atau insentif efektif yang dapat mereka tawarkan. Bisnis atau agensi juga dapat menggunakan layanan pihak ketiga dalam rangka menemukan calon pencari kerja. Biasanya berbentuk yayasan yang telah mempunyai database kandidat karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

7.8. Proses Rekrutmen

Menurut Handoko (2001), proses rekrutmen dijelaskan secara singkat sebagai berikut :



Gambar 7. 1 Proses Rekrutmen

Sumber : Handoko (2001)

7.9. Permasalahan Dalam Rekrutmen

Handoko (2001) memaparkan bahwa dalam kegiatan rekrutmen, perusahaan dapat menemukan berbagai masalah seperti:

- Prinsip-prinsip organisasi
- Hambatan dalam aspek keuntungan, hubungan masyarakat dan aspek keuangan.
- Perencanaan personel
- Selama rekrutmen, deskripsi tugas dan keterampilan yang akan dilakukan harus ditentukan sebelumnya.
- kondisi pasar tenaga kerja

- f. Keterbatasan terkait akan tersedianya kandidat yang berkualitas, yang berimbas pada kebutuhan akan biaya rekrutmen yang tinggi.
- g. Kondisi lingkungan eksternal
- h. Hambatan akan hadir saat ada perubahan di pasar tenaga kerja, tingkat pengangguran, hukum pertumbuhan, kualitas angkatan kerja serta situasi ekonomi.
- i. Persyaratan pekerjaan
- j. Menetapkan persyaratan tinggi/kualitas membuat sulit untuk mencari kandidat yang terampil.
- k. Praktik Penegakan Pembatalan
- l. Dalam perekrutan, kebiasaan buruk terus-menerus diciptakan yang tidak diubah.

7.10. Seleksi

Menurut Rivai (2008), seleksi merupakan bagian dari kegiatan manajemen sumber daya manusia yang dijalankan setelah proses rekrutmen. Simamora (2006) menyampaikan bahwa seleksi dalam proses rekrutmen ialah suatu proses yang dilakukan oleh divisi sumber daya manusia suatu perusahaan untuk memilih kandidat yang paling memenuhi kriteria sekumpulan kandidat untuk posisi yang terbuka pada perusahaan tersebut. Proses seleksi dilakukan oleh perusahaan setelah proses rekrutmen selesai. Artinya, ada beberapa calon yang memenuhi kualifikasi perusahaan, yang kemudian diseleksi dan diangkat menjadi pegawai perusahaan.

Proses seleksi ini merupakan tahap akhir dari rekrutmen, dimana diputuskan diterima atau tidaknya seorang calon untuk suatu jabatan atau jabatan tertentu berdasarkan kualitas atau kualifikasi calon tersebut. Proses seleksi ini tidak cuma dipakai untuk menyeleksi pegawai/karyawan baru, tetapi dapat diterapkan sebagai upaya untuk mengembangkan ataupun menerima karyawan untuk kesempatan kerja.

7.11. Tujuan Seleksi

Selain pemilihan kandidat, pemilihan juga bertujuan untuk tujuan lain, yaitu :

1. Merekrut karyawan yang memiliki kemampuan dan kualifikasi untuk peran yang akan ditugaskan ke posisi atau posisi di perusahaan.
2. Membuat prediksi atau ramalan yang akurat tentang kandidat, terutama jika kandidat tersebut memiliki keahlian dan potensi yang unik untuk meningkatkan kualitas perusahaan.
3. Dilihat dari segi keberhasilan perusahaan, yang terpenting adalah mempertahankan atau mengembangkan sistem seleksi sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan karyawan yang produktif dan mencari cara untuk memperbaiki organisasi kerja.
4. Merekrut karyawan dengan integritas dan loyalitas tinggi, mengurangi turnover karyawan.

7.12. Kriteria Seleksi

Kriteria seleksi menurut Simamora (2006) secara umum dapat diringkas menjadi beberapa kategori, yaitu: (1) keterampilan, (2) pengalaman, (3) usia, (4) jenis kelamin, (5) pendidikan, (6) kondisi fisik, (7) Bakat, (8) Karakter, (9) Penampilan dan (10) Karakter (fisik orang).

7.13. Metode Seleksi

Ada dua pilihan dalam proses seleksi perekrutan karyawan baru, yaitu:

1. Bukan ilmiah,, dimana metode ini merupakan keputusan yang pelaksanaannya tidak berdasarkan kriteria baku atau persyaratan sebenarnya dari pekerjaan atau jabatan. Metode ini hanya didasarkan pada penilaian dan pengalaman. Pemilihan ini tidak didasarkan pada job description dari posisi yang akan diisi. Elemen yang dipilih antara lain,

misalnya surat lamaran, ijazah, penampilan pelamar atau referensi kerja.

2. Ilmiah, dimana metode ini berdasarkan uraian tugas dan kebutuhan nyata yang harus dipenuhi, berpedoman pada kriteria dan standar tertentu. Salah satu unsur dari metode ini adalah cara kerja yang sistematis berdasarkan analisis pekerjaan, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan prestasi kerja karyawan. .

7.14. Prosedur Seleksi

Perusahaan yang melakukan proses seleksi dapat melakukan kegiatan seleksi melalui langkah-langkah sebagai berikut (Siagian, 2002):

1. Penerimaan Surat Lamaran, melalui surat permohonan yang dikirimkan untuk penerimaan pegawai, dapat dibuktikan pemenuhan persyaratan penerimaan yang dinyatakan, apakah sudah lengkap. Calon karyawan yang lulus review surat diundang untuk mengikuti wawancara awal.
2. Penyelenggaraan Ujian, pada dasarnya ada 3 (tiga) jenis tes yang diberikan oleh pelamar, yaitu: (a) tes psikologi yang mengukur berbagai faktor kepribadian dan mencocokkan kepribadian kandidat dengan pekerjaan yang cocok untuknya, (b) tes yang menguji calon karyawan dari segi pengetahuan, dan (c) tes kinerja calon pegawai melalui tes yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk implementasi cara mereka bekerja secara langsung.
3. Wawancara merupakan alat seleksi merupakan pembicaraan formal antara perekrut dengan pelamar, dimana hal ini dilakukan guna memperoleh:
 - a. Pemahaman yang kuat tentang kesesuaian kandidat untuk pekerjaan di organisasi.
 - b. Menerima jawaban yang cukup pasti atas pernyataan apakah kandidat dapat melakukan pekerjaan yang andal untuknya. Memperoleh bahan referensi antara kandidat yang

diwawancarai untuk pekerjaan yang sama dengan kandidat lainnya.

- c. Pewawancara lebih mengenal kandidat.
 - d. Kandidat yang diwawancarai memiliki kesempatan untuk mengenal organisasi tempat mereka bekerja melalui informasi yang diterima dari pewawancara.
4. Surat-surat Referensi, tujuan surat referensi adalah sebagai pelengkap informasi mengenai pelamar, seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai, perilaku dan keadaan lain, yang diminta untuk memberikan surat referensi, termasuk atasan langsung, mantan guru atau profesor, teman keluarga, dan pihak lain. pemohon yang dianggap kompeten untuk memberikan informasi yang dibutuhkan.
 5. Evaluasi Medis, tujuan dari penilaian medis didasarkan pada kebutuhan untuk memastikan kesehatan fisik pelamar. Proses ini menggunakan dua cara umum: (a) pelamar diminta melampirkan surat keterangan sehat dan (b) self assessment, yang mengharuskan pelamar menempuh pemeriksaan kesehatan secara menyeluruh di tempat penelitian dan oleh dokter. ditentukan oleh organisasi. Berbagai tujuan yang ingin dicapai dengan evaluasi medis tersebut yaitu:
 - a. Pastikan pelamar tidak memiliki penyakit kronis, apalagi penyakit menular.
 - b. Mendapatkan informasi tentang apakah pelamar secara fisik mampu menghadapi tantangan serta tekanan akan tugas pekerjaannya.
 - c. Mendapatkan penggambaran mengenai tingkat premi asuransi yang dibayarkan, terutama dari sisi organisasi, yang umum terjadi di banyak organisasi yang mempekerjakan karyawan. Wawancara dengan manajer, yang merupakan atasan langsungnya. Keterlibatan manajer lini kandidat dalam proses seleksi dinilai penting.
 6. Pengenalan Pekerjaan, kegiatan ini ditangani oleh bagian operasional perusahaan, untuk memberitahukan segala

kebijakan dan tugas maupun tanggung jawab masing-masing. Fungsi kegiatan tersebut antara lain: (a) memberikan kesan awal yang baik pada karyawan, (b) meningkatkan hubungan yang baik diantara para karyawan, serta (c) Memberikan motivasi kerja kepada karyawan baru melalui pengalaman awal.

7. Keputusan Seleksi, bagian terakhir dari seleksi adalah membuat keputusan. Dimana dalam membuat keputusan harus memperhatikan 2 (dua) hal penting yang perlu mendapat perhatian, yaitu (a) jika pelamar tidak diterima maka bertahukan informasi tersebut kepada yang bersangkutan. Serta (b) Semua dokumen lamaran kandidat yang diterima untuk posisi tersebut harus disimpan dengan baik dan teratur, karena semua informasi yang terkandung dalam dokumen tersebut nantinya dapat digunakan dalam manajemen pelatihan dan karir karyawan.

7.15. Permasalahan dalam Kegiatan Seleksi

Dalam sebuah kegiatan, tentu tidak lepas dari adanya berbagai permasalahan (fahmi, 2016), seperti:

1. Adanya data pelamar yang tidak disampaikan dengan benar (dipalsukan) untuk meloloskan yang bersangkutan pada tes administrasi
2. Kadang ada terjadi rekrutmen akibat kepentingan manajemen untuk menggantikan karyawan yang lebih pantas.
3. Kontrol seleksi yang lemah sehingga memungkinkan adanya pelamar yang merupakan pelaku kejahatan atau pelaku kriminal yang dapat lolos sebab data pribadinya dapat diubah.
4. Ketidakstabilan emosi tim rekrutmen dan seleksi bisa menyebabkan adanya kesalahan dalam mengambil keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Irham. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta*
- Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.*
- Mangkunegara, A. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Remaja Rosdakarya*
- Notoatmodjo, S. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta*
- Rivai, Veithzal. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik. Jakarta: Grafindo Persada*
- Siagian, S.P. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.*
- Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumberdaya Manusia. Yogyakarta: Sekolah. Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.*

BAB 8

PELATIHAN PENGEMBANGAN DAN PEMBINAAN

Oleh Dr. Sutianingsih, S.E, M.M.

8.1. Pendahuluan

Sebelum melakukan suatu tugas maupun pekerjaan yang baru para pegawai sebaiknya mendalami serta mempelajari tentang cara mengerjakan tugas maupun pekerjaan tersebut. Sebagian dari banyaknya orang tidak ada yang dapat mengerjakan tugas maupun pekerjaan secara baik apabila tidak mempelajarinya terlebih dahulu. Meskipun pekerjaan itu terlihat mudah untuk dilaksanakan, contohnya pekerjaan menulis surat, pasti orang yang belum berpengalaman merasa kesulitan dalam mengerjakannya. Apabila dalam suatu instansi terdapat pegawai yang baru untuk posisi jabatan tertentu maupun pegawai lama diembankan amanat untuk tanggung jawab jabatan yang baru, agar pegawai tersebut dapat sukses dalam melaksanakan tugas-tugasnya, maka para pegawai tersebut diberikan pelatihan terlebih dahulu.

Seorang pegawai yang telah diberi tugas untuk menjabat pada jabatan tertentu sudah pasti memiliki pendidikan yang telah sesuai dengan kriteria untuk ditempatkan pada jabatan tertentu. Namun, dengan pendidikan yang telah sesuai tersebut belum tentu cukup agar pegawai tersebut mampu dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, maka dari itu, pelatihan atau pendidikan khusus diperlukan guna menunjang pekerjaannya di masa mendatang agar lebih optimal. Manajer lini bertanggung jawab untuk memberikan pelatihan maupun pendidikan khusus kepada pegawainya. Sebelum timbulnya

scientific management, hampir sebagian dari pemimpin instansi merasakan bahwa pengadaan pelatihan atau pendidikan khusus bagi pegawai instansi merupakan hal yang penting untuk dilaksanakan. Namun, sebagian dari pemimpin instansi tersebut belum merasa bahwa pengadaan pelatihan bukanlah tanggung jawabnya. Padahal setiap manajer seharusnya ikut andil dan berperan dalam proses pelatihan atau pendidikan para pegawai di instansi tempat mereka bekerja.

Kontribusi dari manajer instansi tidaklah berakhir pada suatu titik, namun merupakan peranan yang kontinyu atau akan terus berlanjut. Seorang manajer dapat mempergunakan bantuan dari satu atau lebih ahli untuk mengadakan pelatihan atau pendidikan khusus bagi pegawai, namun pihak manajer yang tetap bertanggung jawab akan kelangsungan dari pelatihan atau pendidikan bagi pegawainya. Para manajer yang tetap memegang penuh untuk pengambilan keputusan dan para ahli hanya berwenang untuk memberikan pelayanan dan bantuan untuk kegiatan pelatihan atau pendidikan.

8.2. Pelatihan

8.2.1. Pengertian, Tujuan, dan Manfaat Pelatihan

Kegiatan pelatihan sering dilakukan untuk mencari solusi dari persoalan kinerja organisasi. Kegiatan pelatihan merupakan upaya meningkatkan performa kerja pegawai sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Pelatihan seringkali disebut sebagai kegiatan yang mudah terlihat dan biasa dari seluruh kegiatan yang dilakukan oleh pegawai (Gomes 2003). Kegiatan pelatihan ini sangat bermanfaat bagi pegawai dengan kecakapan dan pengetahuan yang masih dibawah standar. Kegiatan pelatihan merupakan sarana untuk mengoptimalkan kinerja pegawai yang hasil kerja masih belum sesuai standar yang ditentukan, meminimalisir dampak negatif akibat minimnya jenjang pendidikan pengalaman, atau minimnya rasa percaya diri dari anggota maupun kelompok anggota tertentu.

Tujuan utama kegiatan pelatihan kepada pegawai adalah agar para pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Pelatihan dan pendidikan sebenarnya memiliki makna yang berbeda meskipun terdapat banyak kesamaan. Pelatihan dan pendidikan berkesinambungan dengan pemberian bantuan kepada para pegawai agar para pegawai tersebut mampu mengembangkan kecerdasan, pengetahuan, dan kemampuannya. Pendidikan sifatnya teoritis daripada praktis, latihan lebih bersifat penerapan segera daripada pengetahuan dan keahlian, jadi latihan lebih bersifat praktis.

Manfaat pelatihan antara lain (Manullang and Manullang 2004):

1. Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai
2. Kerja sama antar pegawai lebih baik
3. Menimalkan resiko kecelakaan kerja
4. Metode dan sistem kerja menjadi lebih baik
5. Komunikasi antar pegawai lebih baik
6. Mengurangi biaya lembur dan mengurangi pemborosan
7. Mengurangi stres kerja
8. Meminimalkan tingkat turn over pegawai
9. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai

8.2.2. Kebutuhan Pelatihan

Kegiatan pelatihan dapat dilakukan mulai dari orientasi pegawai baru. Tingkatnya, para pegawai yang baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda: (a) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum (b) tunjangan tunjangan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan pelayanan pelayanan (c) Tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi (d) tugas-tugas dan suatu kedudukan, kondisi-kondisi, dan standar-standar kinerja (Gomes, 2003a).

Tiga macam kebutuhan dan pelatihan yaitu (Gomes, 2003a):

- a. Perbedaan performa yang dapat diamati. Dasar kebutuhan kegiatan pelatihan pada hasil pengamatan berbagai permasalahan pekerjaan. Kegiatan yang dilakukan dengan

melakukan wawancara, kuesioner dan observasi. Penilaian kinerja dilakukan dengan memberikan kebebasan kepada pegawai untuk menilai kinerjanya sendiri.

- b. Kebutuhan pelatihan secara umum. Dasar kebutuhan pelatihan ini adalah secara umum pegawai diberikan pelatihan sesuai dengan pekerjaannya tanpa memperhatikan hasil kerja sebelumnya.
- c. Kebutuhan SDM Masa Depan. Dasar pelatihan ini untuk keperluan memenuhi tuntutan SDM dimasa yang akan datang. Sehingga pada pelatihan ini tidak disesuaikan dengan kinerja pegawai tersebut.

Penentuan kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan metode, di antaranya:

1. Analisis keterampilan dan pekerjaan., Analisis ini mendeskripsikan tugas atau pekerjaan para pegawai pada masing – masing jabatan. Sehingga dapat disusun kebutuhan dan spesifikasi kegiatan pelatihan, dan menetapkan keterampilan apa saja yang harus dimiliki pegawai pada posisi jabatan tertentu. Dengan demikian para pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan jabatannya masing - masing.
2. Analisis presentasi kerja, hasil pekerjaan pegawai dapat dianalisis dengan membandingkan dengan standar pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya dengan hasil pekerjaannya. Jika pegawai tersebut hasilnya belum sesuai maka harus dilakukan analisis penyebabnya. Penyebabnya bisa berasal dari pihak pegawai atau mungkin standar pekerjaan yang ditetapkan organisasi terlalu tinggi.

Kegiatan pelatihan harus direncanakan sedemikian rupa agar pelaksanaan dan hasilnya sesuai harapan. Perencanaan tersebut meliputi:

1. Kualifikasi pegawai sebagai peserta pelatihan
2. Tujuan diadakan kegiatan pelatihan
3. Materi, waktu, dan tempat pelatihan

4. Instruktur, teknik dan metode penilaian latihan

8.2.3. Mendesain Program Pelatihan

Sasaran pelatihan terdiri dari dua yaitu (a) *Knowledge-centered objectives*, pada jenis ini kegiatan pelatihan berkaitan dengan upaya perubahan sikap dan meningkatkan pengetahuan, dan (b) *performance-centered objectives*, pada jenis ini kegiatan pelatihan meliputi persyaratan spesifik yang berkaitan dengan teknik atau metode, penilaian perhitungan, perbaikan hasil kerja dan lain sebagainya (Gomes 2003).

Dasar untuk kaidah pelatihan. Meskipun terdapat banyak kaidah yang ada, apapun gambaran dari kaidah yang dipilih, kaidah tersebut wajib melengkapi prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Motivasi pegawai yang merupakan anggota pelatihan guna mempelajari keahlian yang baru
- b. Menunjukkan keahlian-keahlian yang diharapkan untuk dipelajari
- c. Wajib teratur dengan isi
- d. Kegiatan pelatihan harus efektif dan efisien
- e. Memungkinkan agar peserta pelatihan dapat berpartisipasi secara aktif
- f. Memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk praktek dan perluasan keterampilan
- g. Memberikan umpan balik mengenai performansi selama pelatihan
- h. Mendorong adanya transfer pengetahuan yang baik dari pelatihan ke pekerjaan

8.2.4. Evaluasi Efektivitas Program Pelatihan

Tujuan kegiatan pelatihan salah satunya untuk menguji apakah pelatihan yang dilakukan mampu secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kegiatan pelatihan dapat dinilai dari beberapa hal yaitu: *cost effectivity, reaction, learning, organizational result, behavior*.

Model-model Penilaian Efektivitas Pelatihan (Gomes 2003)

1. *Uncontrolled model*. Penilaian ini yang paling umum dilakukan yakni dengan mengevaluasi pengetahuan atau keterampilan peserta pelatihan sebelum dilakukan pelatihan dan sesudahnya. Ini dilakukan dengan membandingkan hasil posttest dan pretestnya.
2. *Controlled Model*, merupakan model evaluasi kegiatan pelatihan dengan menerapkan sistem pembeda, yakni dengan membandingkan hasil dari individu atau kelompok peserta pelatihan dengan hasil dari individu atau kelompok yang tidak mengikuti kegiatan pelatihan.

8.2.5. Pengembangan Manajemen

Ada berbagai metode yang digunakan untuk mengembangkan para manajer yaitu (Manullang and Manullang 2004):

1. Konferensi, dengan metode ini diberi kesempatan kepada peserta mengumpulkan ide-ide an fakta- fakta serta mengetes asumsi- asumsi dan kemudian menarik kesimpulan. Tujuannya memperbaiki cara pelaksanaan pekerjaan dan pengembangan manajemen adalah tepat untuk tujuan- tujuan seperti pengembangan untuk memecahkan suatu masalah dan pengambilan keputusan
2. Metode pemberian kuliah, dengan metode kuliah pengikut latihan hampir tidak mempunyai cukup waktu untuk berfikir mengapa sesuatu itu dan apa sebabnya demikian.
3. Rotasi jabatan, rotasi jabatan sudah sangat umum digunakan untuk melatih pegawai level manajer. Kegiatan pelatihan melalui rotasi jabatan dimaksudkan agar manajer mempunyai pengalaman di berbagai bidang. Pelatihan dengan cara rotasi jabatan ini dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan konsep secara mendalam oleh manajer perusahaan.
4. Kasus, kegiatan pelatihan dengan metode kasus ini agar para pegawai mendapat gambaran beberapa kasus yang

terjadi dilapangan namun dianalisis secara tertulis dan para pegawai memberikan pendapat dan solusi dari kasus tersebut.

5. Metode simulasi, dengan metode simulasi dimaksudkan metode training dalam mana para peserta training memainkan peran dalam suatu organisasi tiruan. Tiga jenis metode simulasi: *Management Game, Inbasket atau in Tray Execercise dan Role Playing*.
6. Proses insiden, pada latihan dengan proses insiden, kepada pengikut latihan disajikan sebuah insiden dalam bentuk sebuah laporan pernyataan tertulis yang pendek.

8.3. Penempatan

8.3.1. Pengertian Penempatan

Penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya rekrutmen. Kegiatan penempatan ini harus dilakukan secara baik agar tujuan organisasi dapat tercapai. Penempatan merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memutuskan diterimanya atau ditetapkannya seseorang pegawai pada jabatan tertentu pada organisasi tersebut. Efektifitas fungsi penempatan ditentukan oleh beberapa hal, antara lain (Mangkunegara, 2011):

1. Informasi analisis jabatan
2. Rencana- rencana sumber daya manusia
3. Keberhasilan fungsi rekrutmen

8.3.2. Pengaruh Nilai terhadap Seleksi dan Penempatan

Kegiatan penempatan dipengaruhi oleh nilai- nilai. Konflik nilai muncul di antara para pejabat terpilih dengan para pegawai pelayanan yang berpengalaman. Pejabat terpilih menilai apakah program yang ditetapkan organisasi efektif dalam pencapaian tujuannya dan responsif pada kebutuhan publik. Namun bagi pegawai pelayanan sipil yang terpilih

dituntut harus memiliki keahlian teknis yang memadai yang berasal dari pengalaman dan lama kerja.

8.3.3. Test Validasi

Test validasi adalah penentuan cakupan apakah suatu alat seleksi bersesuaian dengan syarat pekerjaan. Terdapat tiga strategi validasi, yakni (Mangkunegara, 2011):

1. *Emperical Validation*
2. *Construct Validation*
3. *Contet Validation*

Setiap metode validasi dianggap cocok untuk keadaan-keadaan yang berbeda. *Emperical validaton* menuntut bahwa organisasi mempekerjakan banyak pekerja dalam satu jenis pekerjaan untuk jangka waktu yang pendek, dan beberapa penulis mengusulkan bahwa suatu kelompok dari beberapa ratus pekerja diperlukan. *Construct validation* dan *content validation* mengharuskan analisis jabatan yang seksama untuk menentukan, masing- masing ciri- ciri psikologis dan kecakapan-kecakapan yang dibutuhkan bagi jabatan tersebut.

8.3.4. Metode- metode Penempatan

Langkah dan tanggungjawab dan proses penempatan, yaitu (Mangkunegara 2014):

- a. Menentukan jumlah kebutuhan pegawai
- b. Menyusun anggaran untuk mengisi jabatan yang dibutuhkan
- c. Mendesain kriteria seleksi yang valid
- d. Melakukan pengadaan pegawai
- e. Menyeleksi para pelamar dan melakukan test, wawancara dan seleksi pelamar yang sesuai.

Berikut metode- metode tertentu yang dipakai untuk mengukur kualifikasi- kualifikasi dari para pelamar atau pekerja.

1. Tinjauan Data Biografis
2. Test Ketangkasan

3. Test Kemampuan
4. Test Performansi
5. Referensi
6. Evaluasi Performansi
7. Wawancara
8. Pusat- pusat Penelitian
9. Masa Percoobaan

8.3.5. Kendala dalam Memilih Metode Penempatan

Sulit untuk memilih diantara kesembilan metode seleksi dan promosi tersebut diatas. Kendala- kendala itu berkisar pada (Mangkunegara 2013):

1. Tingkat validitas yang berbeda atau keterkaitan kerja yang berbeda
2. Metode- metode itu mempunyai tingkat reliabilitas atau kekonsistenan angka bagi seorang pelamar ketimbang waktu
3. Metode- metode itu mulai dari yang tidak mahal hingga ke yang paling mahal

Dibalik ketiga kriteria validitas, reliabilitas dan biaya merupakan nilai-nilai yang menentukan apakah alternatif metode bisa mendukung atau menghambat.

8.4. Pembinaan Pengawai

8.4.1. Pengertian Pembinaan Pegawai

Pembinaan pegawai adalah kegiatan yang dilakukan organisasi yang terstruktur dan terjadual dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pembinaan merupakan kegiatan yang berupaya untuk mempertahankan pegawai. Sehingga pembinaan dapat diartikan sebagai usaha untuk mendesain sumber daya manusia agar lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi dan menjadi lebih baik. Setiap pegawai yang tergabung dalam organisasi pasti memiliki keinginan untuk

mewujudkan tujuan organisasi. Upaya yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut dapat dilakukan dengan mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan. Namun apabila tujuan tersebut belum dapat diwujudkan maka pegawai tersebut dapat mendesain ulang pola kerjanya. Begitu pula bagi manajemen, wajib melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusia. Pembinaan merupakan upaya untuk mencapai tujuan yang dilakukan dengan teratur, terencana, sadar, dan terstruktur guna meningkatkan sikap dan keterampilan melalui tindakan, pengarahan, pelatihan, pengembangan (Thoha 2007).

8.4.2. Manfaat Pembinaan Pegawai

Sebagai bagian pembinaan pegawai melalui proses latihan dan pengembangan, departemen sumber daya manusia semestinya melakukan analisis kebutuhan, menentukan program dan tujuan, isi serta prinsip pelatihan dan pengembangan. Penilaian kebutuhan menganalisis masalah dan tantangan lingkungan organisasi. Selanjutnya, manajemen dapat mengatasinya melalui pembinaan pegawai melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan. Sehingga dengan pembinaan ini dapat menjamin bahwa tugas dan kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan tujuan organisasi dapat diwujudkan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. A. Anwa. Prabu. 2014. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M;, and Marihot AMH Manullang. 2004. *Manajemen Personalia*. 2nd ed. Gadjah Mada University Press.
- Thoha, Mifthah. 2007. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

BAB 9

SISTIM PENGAWASAN EVALUASI DAN MOTIVASI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Oleh Dr. ABDUROHIM, S.E., M.M

9.1. Pendahuluan

Pengawasan evaluasi dan motivasi sumber daya manusia (Currie et al., 2022) merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia untuk tujuan mengoptimalkan kinerja masing-masing individu pegawai supaya memenuhi aktivitas yang dilakukan dalam menunjang target perusahaan yang telah ditetapkan, sebab sumber daya manusia membutuhkan evaluasi untuk menilai mengenai kekurangan dan kelebihan yang selama ini dilakukan dalam menjalankan aktivitasnya, sebab melalui evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan bisa dipergunakan untuk mendidik dan melatih para pegawai untuk melaksanakan aktivitasnya secara optimal, serta memberikan motivasi pada diri sendiri guna mencapai cita-cita yang didambakan selama ini untuk meraih karir terbaiknya pada perusahaan yang dipergunakan sebagai media dalam meraih kesejahteraan maupun kelayakan kehidupannya (Harto & Abdurohim, 2021).

Untuk bisa melakukan evaluasi dan memberikan motivasi kepada para pegawainya, maka pada setiap perusahaan wajib memiliki pengaturan yang berkaitan dengan pembagian tugas dan kewenangan (Mazhar & Rehman, 2022) perusahaan melaksanakan kegiatan operasionalnya, dengan melakukan pembagian tingkatan atau pengaturan atas penempatan seseorang yang karena kompetensinya menduduki jabatan untuk

mampu mengelola perusahaan sehingga pencapaian mencapai realisasi sesuai dengan target. Dengan adanya struktur organisasi, diharapkan kegiatan para pemimpin maupun anggota organisasi. Pengaturan dalam kegiatan perusahaan harus terlebih dahulu dibicarakan baik dalam jangka waktu sedikit (Hanafi et al., 2018).

Adanya kelengkapan struktur organisasi, bagi perusahaan, diharapkan mampu:

1. Berkomunikasi antara satu pegawai dengan yang lainnya, ataupun antara pegawai dengan pimpinan terjalin dengan baik karena masing-masing telah mengetahui hirachi yang dimiliki, sehingga terjadi saling menghargai dan tidak dimungkinkan untuk saling menghilangkan ketidksopanan (Farida Nurfalah & Rifka Noviani Santika, 2023).
2. Menjaga keteraturan dan penyampaian pelaporan secara vertikal maupun horisontal dilakukan secara jelas mengingat masing-masing mengetahui apa yang harus dibuat, dan menyampaikan pelaporan kepada pimpinannya tentang kegiatan yang dilakukannya (Adilah & Rani, 2020).
3. Meningkatkan perkembangan dan tumbuh secara normal tanpa bergejolak. Hal ini terjadi karena adanya keteraturan dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan posisi yang ditempati sesuai dengan struktur organisasinya (Hanafi et al., 2018). Masing-masing mengetahui peran yang wajib diambil serta harus menyampaikan kegiatan atau rencana yang akan dilaksanakan pada tahun mendatang.
4. Melaksanakan aktivitas secara optimal, karena landasan berlakunya struktur organisasi dilakukan secara formal untuk mengatur kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai dan pimpinan (Abdurohim, 2023).
5. Memberi kesempatan untuk selalu dilakukan penyesuaian atas penempatan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Bila ada unit yang memiliki kelebihan

sumber daya manusia maka bisa dilakukan penyesuaian dengan memindahkannya ke unit lainnya (Abdurohim, 2022c).

6. Mendeteksi atas ketidaknormalan kegiatan yang dicapai oleh pegawai yang melaksanakan kegiatan tidak optimal, yang disebabkan tugas yang dilakukan dilaporkan kepada dua atasan yang berbeda, sehingga terjadi kerancuan dalam mengukur dan menilai hasil yang dihasilkan (Rahmasari, 2021).

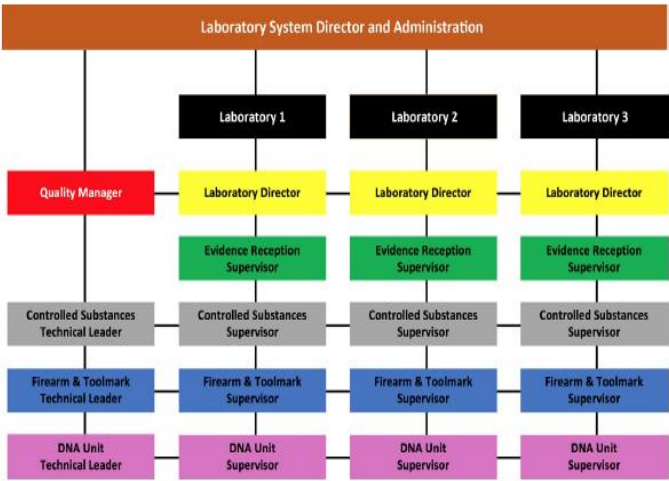
Kejelasan dalam melaksanakan aktivitas dan tanggungjawabnya dapat terlihat pada struktur organisasi yang telah dibuat oleh perusahaan dengan demikian baik bagi perusahaan maupun sumber daya manusia mampu melakukan evaluasi terhadap target maupun memberikan sinyal atas kekurangan dan kelebihan untuk bisa dilakukan perubahan melalui motivasi dalam menjalankan tugas dan wewenang yang di embannya. Sangat berperan sekali bagi perusahaan untuk melakukan penilaian atas capaian yang telah dialkukan dengan membandingkan antara target yang telah dibuat dengan realisasi yang dihasilkan (Surtikanti & Suryana, 2020).

9.2. Pengawasan evaluasi dan motivasi SDM

Perubahan yang terjadi begitu cepat mulai dari aktivitas semula dilakukan secara trdisional berubah kepada layanan digital, sehingga untuk mengimbangi perubahan tersebut banyak perusahaan bisnis yang melakukan langkah-langkah penyempurnaan dengan melakukan perubahan maupun penyempurnaan dalam melakukan pengawasan terhadap evaluasi dan motivasi pada sumber daya mansia yang dimilikinya. Melakukan pengawasan yang dilakukan oleh para manajer perushaan, dilakukan berdasarkan penetapan struktur organisasi yang dimilikinya, karena setiap perusahaan memiliki struktur organisasi berbeda satu sama lainnya, kecuali bagi perusahaan yang telah melebur menjadi satu ataupun yang

memiliki anak perusahaan, akan sama bentuk struktur organisasi yang dikenakannya (Abdurohim, 2022b).

Beberapa hal yang perlu dicermati terhadap pengawasan sumber daya manusia dalam melaksanakan evaluasi maupun motivasi (Abdurohim & Purwoko, 2022), terlebih dahulu memahami atas struktur organisasi yang diterapkan oleh perusahaan, meliputi:



Gambar 9. 1 Organisasi Matrik

Sumber: *Organizational Structuring and Work Units* (Collins, 2018)

Pengawasan terhadap evaluasi dan motivasi dengan melibatkan penggunaan struktur organisasi bertujuan supaya perusahaan dalam melakukan perbaikan serta mengoptimalkan peran sumber daya manusia yang bekerja didalamnya lebih tepat serta materi yang dibutuhkannya sehingga memudahkan solusi yang diterapkan dalam membangun perbaikan kinerja perusahaan. Pengawasan evaluasi dan motivasi sumber daya manusia selalu disesuaikan berdasarkan pada perkembangan lingkungan bisnis untuk tujuan tepat sasaran (Purwanto, 2013), karena itu struktur organisasi harus memahami terlebih dahulu bentuk dan sifat dari struktur organisasi tersebut, meliputi:

- a. Struktur organisasi dalam bentuk sederhana, digunakan oleh perusahaan kecil dimana pemilik perusahaan sebagai pimpinanya, sedangkan pegawai lain bertugas merangkap berbagai fungsi untuk melakukan implementasi kegiatan dengan pengaturan tugas, tanggung jawab dan komunikasi ditetapkan secara informal (Turmudi & Sun Fatayani, 2021).
- b. Struktur organisasi fungsional merupakan pengaturan sumber daya manusia, tugas serta teknologi yang digunakan untuk mengelola bisnis dibagi dalam kelompok-kelompok fungsional yang terpisah seperti pemasaran, operasi, keuangan dengan pengaturan prosedur secara formal, untuk maksud mengkoordinasikan dan mengintegrasikan unit-unit tersebut secara fungsional guna mencapai hasil yang lebih baik (Hanafi et al., 2018).
- c. Struktur Divisi merupakan struktur yang dipergunakan oleh perusahaan maupun pemerintahan didasarkan pada pengelompokan unit atau divisi yang diberikan kewenangan otonom oleh Kantor Pusat/Pemerintahan. Sedangkan unit lain yang berhubungan langsung dengan operasional seperti unit Pemasaran, Bisnis yang memiliki spesialisasi fungsional guna mengelola produk, jasa yang menjadi tanggung jawab implementasi maupun pencapaiannya. Pada beberapa perusahaan yang semakin berkembang maka unit fungsional tersebut sudah tidak mampu menangani beberapa kegiatan yang membutuhkan penanganan yang fokus dan dibutuhkan kemandirian untuk penetapan kebijakannya, sehingga dibentuk beberapa Unit Bisnis Strategis (Collins, 2018).
- d. Struktur perusahaan induk (*Holding Company*) merupakan induk perusahaan yang menaungi beberapa perusahaan yang menjadi pemilik perusahaan karena kepemilikan saham. Untuk pengaturan strategy dan kebijakan secara umum dilakukan oleh perusahaan induk sedangkan yang berkaitan dengan operasional diserahkan sepenuhnya pada perusahaan anak (Hu & Li, 2022).
- e. Struktur Organisasi Matriks (*matrix organizational structure*) merupakan penunjukan personal fungsional dan staf fungsional ditunjuk untuk melakukan kegiatan bidang

fungsional dasar maupun ditunjuk sebagai manajer proyek atau produk baru, sehingga memiliki kewenangan, tanggung jawab atas kegiatannya, evaluasi dan kontrol dilakukan oleh lebih dari satu unit yang menjadi lintasan aktivitas pelaksanaan pekerjaannya (Gaspar et al., 2021).

- f. Struktur Tim Produk (*Product team structure*) merupakan penunjukan tugas kepada personil maupun staf fungsional untuk menangani produk, maupun proses serta proyek baru, dengan diberikan kewenangan yang lebih luas dalam mengelola aktivitas penugasan tersebut, sampai berjalan penugasan tersebut berjalan dengan lancar, kemudian diserahkan kembali kepada unit organisasi untuk menjalankan proses bisnis (Shank & Burns, 2022).

Dengan adanya era revolusi industri 4.0 telah merubah proses bisnis yang biasanya dilakukan sederhana sekarang berubah pada penggunaan layanan secara digital, maka beberapa perusahaan telah melakukan perubahan tersebut melalui proses bisnisnya juga diikuti dengan melakukan perubahan-perubahan pada struktur organisasi. Perubahan-perubahan yang terjadi pada perusahaan tersebut guna memenuhi kebutuhan pelanggannya serta menjamin keberlangsungan usaha di masa depan. Tantangan organisasi ke depan bukan saja ancaman dari pesaing tetapi membutuhkan meta organisasi yang berkaitan dengan model bisnis (Castro et al., 2013).

Perubahan yang terjadi selama satu abad dalam dunia bisnis disebabkan terjadinya:

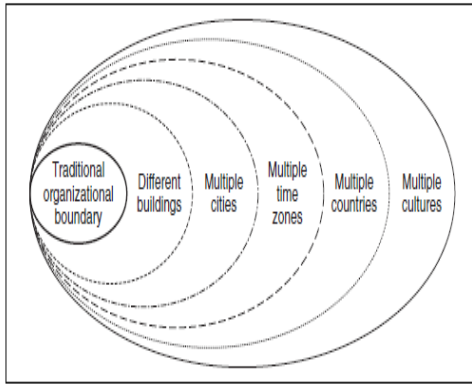
- a. Globalisasi memaksa para pemilik perusahaan melakukan penghitungan ulang dalam mengembangkan perusahaannya tidak hanya beroperasi di satu negara namun perusahaan tersebut beroperasi diseluruh dunia dengan melakukan penetapan strategi dan operasi perusahaan berdasarkan lintas negara
- b. Internet merupakan sarana untuk berkomunikasi secara cepat, dan mengakses data dengan mudah, dan dipergunakan dalam bertransaksi perdagangan melalui internet seperti *eCommerce*.

- c. Kecepatan menggunakan serba komputer, digitalisasi berpengaruh besar pada operasional dan strategi yang diterapkan oleh perusahaan.

Beberapa perusahaan Internasional telah mengadopsi organisasi terbaru, melalui perubahan baik pengetahuan sumber daya manusia, teknologi yang dipergunakan, serta ketersediaan modal, membentuk organisasi sesuai yang dibutuhkan, yaitu:

1. Menciptakan organisasi virtual (*Virtual Organization*) yang responsif. Organisasi Virtual merupakan jaringan temporer yang menghimpun berbagai perusahaan independen yang terdiri dari pemasok, pelanggan, sub kontraktor untuk berkolaborasi penguasaan pasar, teknologi yang dibutuhkan seperti *Marketplace*.
2. Organisasi Responsive (*Agile Organization*) merupakan organisasi menggabungkan beberapa kelompok bisnis yang dibutuhkan oleh perusahaan guna memperoleh keuntungan optimal, dengan membangun suatu organisasi virtual dengan organisasi-organisasi tersebut.

Dalam perkembangan terbaru telah diciptakan perusahaan tanpa batas (*bounderyless organization*) yaitu perusahaan telah mengembangkan mulai dari sumber daya manusia, teknologi, *job description* serta struktur organisasi yang berubah sekali dibandingkan dengan perusahaan yang masih menggunakan struktur organisasi tradisional, dimana pelanggan ataupun pihak lain bisa langsung berhubungan dengan seluruh organisasi tanpa harus memperhatikan hirarki hubungan yang diterapkan pada organisasi tradisional melintasi batas fungsional, bisnis dan geografis (Cheng & Fisk, 2022).



Gambar 9.2 Disperse Organisasi Maya

Sumber: *Structure, strategy, and success factors for the virtual organization* (MARSHALL, 2007).

Pada masa globalisasi, internet, kecepatan akhirnya membutuhkan suatu pengaturan baru terhadap organisasi yang ada yaitu perusahaan-perusahaan besar di seluruh dunia sedang menuju ke Struktur Organisasi *B-Web* guna mengimbangi terjadinya perdagangan secara metaverce. Struktur Organisasi *B-Web* merupakan organisasi yang kemunculannya didorong adanya internet untuk menghasilkan produk, layanan cerdas tanpa batas, menggabungkan sumber daya dunia yang berlimpah secara digital. Struktur organisasi tradisional secara perlahan akan ditinggalkan oleh perusahaan bisnis kelas dunia dan beralih menggunakan struktur organisasi secara virtual (MARSHALL, 2007) Penekanan pada struktur organisasi virtual adalah melaksanakan aktivitas bukan atas nama perorangan sudah menjadi suatu kebutuhan teamwork organisasi. Di bawah ini di gambarkan dispersi yaitu berkembangnya suatu organisasi tradisional menjadi berkembang ke dalam berbagai bentuk organisasi.

Perkembangan selanjutnya pada abad 21 ini, proses transformasi struktur organisasi perusahaan terus mengalami perubahan yaitu menuju ke Organisasi Pembelajaran yaitu untuk memberdayakan kemampuan yang berkaitan dengan

pengetahuan serta membuat peluang terjadinya kemampuan baru, guna memasuki pasar baru yang menantang serta mampu meningkatkan keunggulan baru pada suatu pasar yang sama sekali belum ada. Sedangkan organisasi yang akan eksis di masa datang adalah organisasi serba bisa pembentukan organisasi ini kurang terstruktur yang didasarkan pada kemampuan para manajer untuk mengelola bisnis yang serba cepat, dengan memanfaatkan hubungan-hubungan pribadi baik di luar dan di dalam organisasi untuk memajukan organisasi secara optimal. Perubahan yang terjadi mempengaruhi proses perubahan pada organisasi bisnis, dihadapkan pada pilihan keberlanjutan usaha (Alerasoul et al., 2021).

9.3. Pengaruh struktur organisasi terhadap evaluasi dan motivasi SDM

Struktur organisasi sangat berpengaruh terhadap perkembangan bisnis, meskipun suatu organisasi telah memiliki berbagai keunggulan pada sumber daya manusia, namun bila tidak ditunjang dengan struktur organisasi yang baik dan memenuhi kebutuhan perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya akan mengalami kegagalan, perlu struktur organisasi yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi saat ini. Melalui indikator yang telah ditetapkan maka dalam melakukan evaluasi dan motivasi dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang terjadi pada perusahaan, sebab tidak semua unit dilakukan evaluasi dan pemberian motivasi yang sama, dipengaruhi dari unit, fungsi dan tanggung jawab sumber daya manusia yang bersangkutan, bekerja pada unit dan jenis pekerjaannya. Pengembangan organisasi berdampak pada penilaian evaluasi dan motivasi sumber daya manusia bekerja pada bisnis perusahaan (Fadilla Fahiem & Gilang, 2020).

Sumber daya manusia yang ditempatkan pada unit *human capital* (Islam & Managi, 2021) berbeda dalam melakukan evaluasi dan pemberian motivasi dibandingkan dengan sumber daya manusia yang bekerja pada unit produksi

meskipun pada satu naungan bendera perusahaan yang sama. Pada sumber daya manusia yang bertugas pada unit human capital yang dinilai banyak menitikberatkan pada unsur layanan cepat dan transparan untuk dilakukan evaluasi dan motivasinya. Sedangkan pada sumber daya manusia yang ditempatkan pada unit produksi, memiliki khas tersendiri dalam melakukan evaluasi dan motivasi dijalankan sesuai waktu yang ditetapkan, dengan memberikan motivasi menitikberatkan pada kedisiplinan (ketepatan waktu), rasional serta kejelasan memberikan penghargaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Evaluasi kinerja (Haslinda & Muhammad, 2016) yang dilakukan oleh perusahaan merupakan dasar perusahaan untuk memberikan penghargaan kepada para pekerjaannya berupa promosi kenaikan jabatan maupun untuk menetapkan pelatihan dan pendidikan yang sesuai dengan struktur organisasi serta peraturan lainnya. Para pegawai menginginkan dilakukan penilaian atas kinerjanya secara terbuka, sehingga para pegawai akan merasa senang atas apa yang dinilai oleh para atasannya, bahkan tidak sesuai dengan indikator yang ditetapkan perusahaan, sebab ketertutupan dalam melakukan penilaian menimbulkan tanda tanya besar bagi sebagian besar para pegawai, sebab yang diinginkannya selain kesejahteraan juga adanya penghargaan dalam menjalankan aktivitas pada perusahaan, meskipun dalam arti materi kecil, namun mereka sebagai tenaga profesional membutuhkan pengakuan atas dedikasi selama ini dijalanannya.

9.4. Pengaruh struktur organisasi terhadap evaluasi dan motivasi SDM

Penilaian pada perusahaan bisnis dikenal dengan sebutan *Key Performance Indeks* (KPI) (T, 2020) menggunakan 4 presfektif, meliputi:

1. Prefektif Keuangan(finacial presfektif) meliputi penilaian terhadap pencapaian kerja yang dinilai sebelum

- melaksanakan aktivitas kegiatan sehari-hari. Setiap unit memiliki target yang berbeda satu sama lainnya
2. Prespektif pelanggan yaitu mengelola pelanggan dengan baik, sehingga terus berhubungan dengan perusahaan.
 3. Prespektif proses bisnis internal merupakan proses menjalankan aktivitas kegiatan yang ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan metode yang dipergunakan oleh perusahaan.
 4. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan program perusahaan untuk mendorong para pegawai bekerja sesuai standar, dengan selalu memperhatikan atas pendidikan dan pelatihan, sehingga memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengikuti pengembangan bagi diri pribadinya.

9.5. Penilaian dan motivasi SDM didasarkan pada isu legal

Setiap perusahaan menyelenggarakan evaluasi dan motivasi kepada para pegawainya (Kesumah & Pringgabayu, 2018) didasarkan pada pemahaman terhadap manajemen sumber daya manusia, masing-masing perusahaan, beberapa perusahaan dalam melakukan evaluasi dan motivasi dilakukan melalui aplikasi sistem, namun ada juga yang melakukannya secara manual. Namun dalam melakukan evaluasi dan motivasi dilakukan secara obyektif, transparan serta tidak membedakan antara satu dengan lainnya, sebab bila dijalankan dengan baik, berdampak pada reputasi perusahaan disebabkan para pegawai mengajukan gugatan hukum secara resmi melalui saluran hukum secara resmi. Penilaian yang benar, meliputi.

1. Rangkaian penilaian dan motivasi kepada karyawannya dilakukan secara formal melalui surat keputusan perusahaan
2. Evaluasi dan motivasi (Heriningsih et al., 2020) dilakukan didasarkan pada peraturan formal perusahaan. Setiap penilaian baik bagi perusahaan kecil maupun besar didasarkan pada kesepakatan antara share holder dengan perwakilan para pegawai, sehingga untuk memberikan

penilaian dan motivasi kepada para pegawai didasarkan pada kebijakan fomal

3. Penilaian dan pemberian motivasi didokumentasikan secara baik. Setiap permasalahan yang telah dieksekusi wajib didokumentasikan pada arsip perusahaan baik dalam bentuk fisik, hardisk maupun melalui cloud system (Abdurohim, 2022a).
4. Pelatihan dan pendidikan bagi para atasan yang akan ditunjuk dalam melakukan penilaian. Pentingnya keterampilan bagi pihak yang telah ditunjuk oleh perusahaan untuk melakukan evaluasi sehingga dalam melakukan penilaian secara resmi (Latif et al., 2021)

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurohim. (2022a). BUSINESS PLANNING MODELS AND STRATEGIES TO ACHIEVE OPTIMAL RESULTS. *Osf.Oi*.
- Abdurohim, A. (2022b). *BUSINESS PLANNING MODELS AND STRATEGIES TO ACHIEVE OPTIMAL RESULTS*.
- Abdurohim, A. (2022c). Maintaining Sustainable Business in Entering the New Normal Era. *Available at SSRN 4312317*.
- Abdurohim, A. (2023). *Buku Referensi Strategi Bisnis Bank Pada Era Society 5.0*.
- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022). *THE EFFECT OF PROFESSIONAL COMPETENCE, MOTIVATION, AND DISCIPLINE OF WORK ON TEACHER PERFORMANCE IN HIGH SCHOOL ABPURA DISTRICT, JAYAPURA CITY*.
- Adilah, H., & Rani, U. (2020). Kajian Teoritis Pelaporan Keuangan Pada Bumdes Ditinjau Dari SAK ETAP. *Gorontalo Accounting Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.32662/gaj.v3i2.1029>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 100854. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2021.100854>
- Castro, H., Putnik, G., Cruz-Cunha, M. M., Ferreira, L., Shah, V., & Alves, C. (2013). Meta-organization and manufacturing Web 3.0 for ubiquitous virtual enterprise of manufacturing SMEs: A framework. *Procedia CIRP*, 12, 396–401. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.09.068>
- Cheng, Y., & Fisk, A. (2022). Contingency theory informs relationship management: Exploring the contingent organization-public relationships (COPR) in a crisis of Mainland China. *Public Relations Review*, 48(2), 102178.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102178>

- Collins, J. (2018). Organizational Structuring and Work Units. *HR Management in the Forensic Science Laboratory*, 237–253. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-801237-6.00014-2>
- Currie, D., McCracken, M., & Venter, K. (2022). Avoiding the vicious cycle, engendering the virtuous circle: Understanding the interaction of human, social and organizational capitals in non-profit and voluntary organizations. *Journal of Business Research*, 152, 17–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.022>
- Fadilla Fahiem, W., & Gilang, A. (2020). PENGARUH PENGEMBANGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. DIRGANTARA INDONESIA PERSERO. 4(3).
- Farida Nurfalah, & Rifka Noviani Santika. (2023). Pelatihan Komunikasi Pemasaran E-Commerce Melalui Aplikasi Layanan Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Di Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistika Kota Cirebon. *Abdimas Awang Long*, 6(1). <https://doi.org/10.56301/awal.v6i1.661>
- Gaspar, T., Correia, M. F., & Torres, I. (2021). Perception of management and public health experts about organizational, professionals and patients related factors that influence the performance in health organizations. *Procedia Computer Science*, 181, 166–172. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.117>
- Hanafi, A. S., Bahri, S., Shabri, D. M., & Majid, A. (2018). PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN ANALISIS JABATAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI (*Studi pada SMK SMTI Kementerian Perindustrian di Indonesia*) (Vol. 7, Issue 2).

- Harto, P., & Abdurohim, A. (2021). BAB 7 EVALUATING KNOWLEDGE MANAGEMENT. *Knowledge Management*, 129.
- Haslinda, & Muhammad, J. (2016). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban*.
- Heriningsih, S., Fitriyani, L. Y., & Sudaryati, D. (2020). Karakteristik Individu, Motivasi dan Kinerja Pelaksana Operasional BUM Desa. *Kompartemen: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 18(1).
<https://doi.org/10.30595/kompartemen.v18i1.6947>
- Hu, X., & Li, D. (2022). Do horizontal mergers affect rivals' cash holdings? *International Review of Economics & Finance*, 82, 275–298.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.06.011>
- Islam, M., & Managi, S. (2021). Chapter 2 - Global Human Capital: View From Inclusive Wealth. In B. Fraumeni (Ed.), *Measuring Human Capital* (pp. 39–54). Academic Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-819057-9.00006-8>
- Kesumah, P., & Pringgabayu, D. (2018). PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN POLITEKNIK SWASTA DI BANDUNG. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1).
<https://doi.org/10.31849/jieb.v15i1.1033>
- Latif, N., Disa, S., Ratnawati, R., Halid, A., Sumardin, A., Muniar, A. Y., & Wisda, W. (2021). Pelatihan Pemanfaatan Sistem Informasi Pelaporan Retribusi Sampah. *Jurnal Abdidas*, 2(4).
<https://doi.org/10.31004/abdidas.v2i4.357>
- MARSHALL, P. (2007). Structure, strategy and success factors for the virtual organization. In *E-Commerce and V-Business* (pp.

219–244). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6493-6.50013-7>

Mazhar, U., & Rehman, F. (2022). Productivity, obesity, and human capital: Panel data evidence. *Economics & Human Biology*, 44, 101096. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ehb.2021.101096>

Purwanto, A. (2013). Ketidakpastian Lingkungan Bisnis. *Manajemen Dan Akuntansi*, 2, 17–34.

Rahmasari, A. G. (2021). Analisis Kinerja Pemerintah Daerah Berdasarkan Perspektif Kinerja Keuangan (Studi Pada Kota Mojokerto). *Jurnal Akuntansi AKUNESA*. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/akunesa/article/view/12189>

Shank, D. B., & Burns, A. (2022). How does employees' behavior change how we feel about their organization? Transfer of affective impressions between employees and organizations. *Social Science Research*, 105, 102723. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2022.102723>

Surtikanti, S., & Suryana, N. (2020). DETERMINASI KINERJA PENGELOLAAN PENDAPATAN ASLI DAERAH. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan* <http://journal.unpad.ac.id/responsive/article/view/29270>

T, T. (2020). ANALISIS DATA MINING MENGGUNAKAN TEKNIK SINGLE LINKAGE UNTUK KLASTERISASI KEY PERFORMANCE INDEKS PEGAWAI DENGAN PENDEKATAN EUCLIDEAN DISTANCE (STUDI KASUS DI STMIK TRIGUNA DHARMA MEDAN). *J-SISKO TECH (Jurnal Teknologi Sistem Informasi Dan Sistem Komputer TGD)*, 3(2). <https://doi.org/10.53513/jsk.v3i2.2189>

Toporkov, V., Yemelyanov, D., & Toporkova, A. (2021). Coordinated global and private job-flow scheduling in grid virtual organizations. *Simulation Modelling Practice and*

Theory, 107, 102228.
<https://doi.org/10.1016/J.SIMPAT.2020.102228>

Turmudi, Moh., & Sun Fatayani. (2021). Komunikasi Pemasaran Jasa Pendidikan. *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(1).

BAB 10

KOMITMEN DAN PENGEMBANGAN INOVASI ORGANISASI

Oleh Shintya Dewi Saraswati, S.M., M.M

10.1. Pendahuluan

Dalam praktik manajemen pada organisasi istilah komitmen memainkan peran penting dan sangat dibutuhkan terutama bagi para pekerjanya. Komitmen pekerja merupakan suatu kebutuhan dalam perkembangan dan kelangsungan sebuah organisasi. Organisasi menilai bahwa kinerja tinggi di dorong oleh komitmen yang tinggi, hal ini dilihat berdasarkan peningkatan produktivitas, kestabilan suasana kerja, kurangnya kadar lalai dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan memiliki hasrat ingin terus bekerja pada organisasi tersebut. Sebaliknya, apabila komitmen rendah akan mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menuntaskan pekerjaannya. Komitmen dari seorang pekerja mampu menciptakan rasa percaya diri terhadap kualitas yang ia kerjakan dan berpengaruh dalam perilaku individu untuk bekerja sesuai dengan tugas yang telah diberikan.

10.2. Definisi Komitmen

Komitmen memiliki konsep yakni menjaga tali hubungan antara pekerja dengan organisasi atau perusahaan. Komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu pada nilai-nilai dan tujuan organisasi, sehingga individu akan bekerja keras, berkarya, serta mempunyai keinginan yang kuat untuk

tetap bertahan (Parinding, 2017). Sedangkan (Al-Sada et al., 2017) mengemukakan bahwa komitmen mengacu pada kesetiaan seorang pekerja pada organisasinya yang membentuk suatu emosi dan ikatan psikologi. (Tabrani et al., 2018) menambahkan komitmen dianggap sebagai motivasi psikologis yang menekankan individu untuk tetap berinteraksi dengan tujuan tertentu. Definisi ini juga didasarkan pada ikatan emosional dengan harapan menerima keuntungan yang lebih besar dengan tetap berada dalam hubungan. Konsep ini akan mencerminkan kondisi psikologis mendasar yang berbeda mengenai komitmen untuk menjaga hubungan jangka panjang dari pekerja dengan organisasi (Chai et al, 2015). Oleh karena itu, organisasi harus membangun fondasi komitmen bersama dan menekankan kapasitas mereka dalam menjaga hubungan dengan tujuan mengembangkan nilai-nilai bersama perusahaan (Perez & Garcia, 2016).

Studi sebelumnya telah menekankan bahwa ada sejumlah jenis komitmen yang berbeda dalam hubungan organisasi (Andaleeb et al., 2016); (Fullerton, 2011); (Verhoef et al., 2002). Ini diharapkan memainkan peran berbeda yang signifikan dalam pengembangan hubungan timbal balik antara pekerja dan organisasi (Tabrani et al., 2018). Sopiah (2008) mengkonseptualisasikan komitmen menjadi teori yang terdiri dari tiga konstruksi meliputi :

1. Komitmen afektif mengacu pada pekerja yang memiliki keterikatan psikologis positif terhadap organisasi untuk tetap menjalin hubungan. Hubungan komitmen ini akan meningkatkan ikatan emosional yang kuat antara kedua belah pihak yang menciptakan perasaan kesetaraan, dan kejujuran dalam membangun hubungan.
2. Komitmen berkelanjutan, dijabarkan sebagai sejauh mana pekerja mempertahankan hubungan untuk mengantisipasi penghentian biaya (kebutuhan akan gaji dan keuntungan lain dikarenakan tidak menemukan pekerjaan lain).
3. Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus bertahan dalam organisasi, dimana mereka

bertahan karena adanya kesadaran untuk tetap tinggal dalam organisasi dan itu adalah kewajiban yang seharusnya dilakukan.

Berdasarkan pemaparan di atas secara garis besar komitmen dikaitkan dengan bagaimana individu berkeinginan untuk menjadi anggota suatu organisasi, yang didalamnya terkandung rasa terikat, sikap kesetiaan, kesediaan bekerja secara maksimal, serta memiliki keterlibatan yang tinggi pada organisasi tempat ia bekerja.

10.2.1. Proses Terbentuknya Komitmen

Shukla, et al (2016) menjelaskan proses terbentuknya komitmen, yaitu:

1. Pada fase awal (*intial commitment*) adalah komitmen yang muncul pada saat awal bekerja di organisasi. Komitmen ini terbentuk didasarkan oleh visi dan misi organisasi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi yang dijadikan pijakan atau dasar bagi tiap karyawan ketika bertindak, dan bersikap. Maka perusahaan harus benar-benar menanamkan nilai yang baik pada masa awal karyawan memasuki organisasi agar mereka memiliki persepsi positif terhadap organisasi.
2. Fase kedua (*commitment during early employment*) adalah komitmen yang muncul setelah karyawan bekerja beberapa tahun di organisasi. Pada tahap ini komitmen yang ada di diri karyawan berdasarkan pada kebiasaan, aturan, disiplin sebagai suatu tradisi yang diterapkan dalam organisasi sehingga membentuk perilaku sehari-hari.
3. Fase ketiga (*commitment during later career*) adalah komitmen yang muncul setelah bekerja dalam waktu yang lama dalam organisasi". Membangun sebuah komitmen ini tidak lah mudah perlu proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Konteks komitmen yang dimaksud pada fase ini, organisasi mampu membuat kondisi yang nyaman agar karyawan tidak merasa bekerja secara monoton karena rutinitas yang seperti itu akan

menimbulkan perasaan bosan. Hal ini tidak baik apabila terjadi secara terus menerus karena akan menurunkan kinerja karyawan.

10.2.2. Model Komitmen Organisasi

Model komitmen yang sering digunakan dalam analisis adalah model (Strauss Dan Sayles, 1994). Mereka menjabarkan suatu model proses komitmen secara konseptual yang dibedakan menjadi tiga tahap sebagai berikut :

1. *Organizational Entry*, tahap dimana adanya keselarasan antara karir individu dengan organisasi yang terjadi melalui pemilihan. Pemilihan ini biasanya dilakukan oleh kedua belah pihak, individu memilih organisasi yang akan ia masuki, sedangkan organisasi memilih individu yang akan dipekerjakan.
2. *Organizational Commitment*, berfokus pada penetapan kedalaman organisasi pada kedalaman identifikasi individu dengan tujuan organisasi dan keinginan untuk bekerja keras mempertahankan misi organisasi. Pada tahap ini bisa dilihat bagaimana tinggi rendahnya tingkat komitmen dari seorang individu pada organisasinya.
3. *Propensity*, seberapa besar tingkat kecenderungan rendahnya komitmen individu dengan organisasi, kecenderungan ini berpengaruh pada keinginan untuk keluar dari organisasi. Berikut dapat di analisis melalui tingkat absensi yang tinggi, kinerja yang dihasilkan relative rendah, serta tidak bersemangat melakukan pekerjaannya. Sebaliknya jika individu dengan komitmen tinggi, kecenderungannya mereka tetap bergabung dengan organisasi dan menunjukkan tingkat partisipasi yang baik terhadap organisasi.

10.2.3. Ciri-Ciri Komitmen Organisasi

Menurut (Meyer, 2007) ciri-ciri komitmen organisasi dijelaskan sebagai berikut :

- a. Ciri-Ciri Komitmen Pada Pekerjaan

Berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya, merasa tugas yang dikerjakan cepat berlalu hingga tidak menghiraukan jam untuk segera bersiap-siap pulang sebab menyukai pekerjaan tersebut. Tetap memikirkan pekerjaan walaupun sedang tidak bekerja.

b. Ciri-Ciri Komitmen Dalam Kelompok

Memperhatikan bagaimana lingkungan sekitarnya bekerja, berupaya untuk senantiasa berinteraksi dengan rekan kerja, terbuka pada kehadiran rekan kerja baru, memperlakukan rekan kerja seperti keluarga, dan suka menolong apabila ada orang lain yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

c. Ciri-Ciri Komitmen Pada Organisasi Antara Lain

Mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi, berusaha mensukseskan organisasi, peduli tentang ondisi organisasi, mencoba mencari solusi apabila organisasi sedang mengalami masalah, berkontribusi secara maksimal sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, berkeyakinan bahwa organisasi mampu mewujudkan harapan karyawan, dan tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik.

10.2.4. Aspek Yang Menumbuhkan Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2008) guna dapat menumbuhkan komitmen organisasi, maka ada tiga aspek yang perlu dicermati, ialah :

1. Kepercayaan, kekerja yang mempunyai komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan organisasinya. Konteks kepercayaan yang dimaksud dapat menimbulkan pemenuhan kebutuhan dan tersedianya sarana yang diperlukan pekerja, dan organisasi memfasilitasi keperluan tersebut.
2. Kemauan pekerja guna bekerja lebih giat demi menggapai tujuan organisasi merupakan cerminan tingginya tingkat komitmen dari pekerja. Kemauan tersebut paling tidak dipergunakan untuk memprediksi tingkah laku serta tanggung jawab pekerja pada organisasi.

3. Kesetiaan, pada umumnya kesetiaan menunjuk kepada kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan yang di sertai oleh penuh kesadaran juga tanggung jawab. Tinggi tidaknya kesetiaan pegawai terhadap organisasi dapat dilihat berdasarkan perilaku ketika menyelesaikan tugas serta memiliki tekad dengan apa yang sedang disepakati bersama.
4. Kebanggaan, karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi pastinya akan bangga telah bergabung dengan perusahaan. Kebanggaan disebabkan karyawan merasa organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan memfasilitasi saranan dan prasarana yang diperlukan. Disamping itu, karyawan menyadari jika perusahaan memiliki citra yang baik di masyarakat. Bahkan dalam jangka panjang perusahaan akan terus berkembang seiring kemajuan teknologi dan informasi.

10.2.5. Unsur-Unsur Komitmen Organisasi

1. Identifikasi yakni berwujud dalam bentuk keyakinan karyawan terhadap organisasi, bisa dilaksanakan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga melingkupi beberapa tujuan pribadi dari karyawan dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula (Mulyasa, 2003).
2. Keterlibatan karyawan pada aktivitas kerja penting untuk diperhatikan, keterlibatan menyebabkan mereka ingin dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan rekan kerja. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk memancing keterlibatan karyawan yakni, memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan

keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka mereka merasa diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi. Selain itu, mereka berkewajiban melaksanakan secara bersama apa yang telah disepakati karena rasa keterikatan dengan apa yang mereka wujudkan (Steers, 2000).

3. Loyalitas bermakna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, jika perlu mereka mampu mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa berharap apapun. Komitmen karyawan ketika bekerja dapat dinilai dari kesediaannya untuk mempertahankan dirinya tetap bergabung pada organisasi, hal tersebut dilakukan bilamana mereka merasa adanya kepuasan dan keamanan (Umam, 2010). Buku.

10.2.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Kusumaputri (2015) memaparkan 7 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi, antara lain :

1. Faktor-Faktor Terkait Pekerjaan (*Job Related Factors*)
Mewujudkan hasil keluaran yang terkait faktor-faktor mengenai pekerjaan yang cukup krusial ditingkat individu, peran dalam pekerjaan, hal lain yang kurang jelas pun akan mempengaruhi komitmen organisasi, misalnya kesempatan promosi dan lain-lain. Faktor yang berdampak pada komitmen adalah tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada anggota.
2. Kesempatan Para Anggota (*Employee Oportunities*)
Kesempatan anggota hendak berpengaruh pada komitmen organisasi, individu yang masih memiliki peluang tinggi bekerja di tempat lain, akan mengurangi komitmen kerjanya, begitu pun sebaliknya. Hal ini sangat bergantung pada loyalitas individu terhadap organisasi tempatnya bekerja, ia

akan selalu memperhitungkan keinginan untuk keluar atau tetap bertahan.

3. Karakteristik Individu

Karakteristik individu meliputi, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, kepribadian dan karakter yang menyangkut individu tersebut. Dijelaskan pula, bahwa semakin lama masa kerja maka makin tinggi juga komitmen kerja yang dimilikinya. Selain itu peran gender juga dapat berpengaruh pada komitmen organisasinya, akan tetapi peran gender tidak semata-mata hanya perbedaan gender saja namun juga dengan jenis pekerjaan yang diberikan dan keyakinan terhadap kemampuan yang dimilikinya.

4. Lingkungan Kerja.

Salah satu dari kondisi lingkungan kerja yang berdampak positif bagi komitmen organisasi adalah rasa memiliki organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa individu yang mempunyai rasa keterlibatan beranggapan jika dirinya dilibatkan dalam kebijakan atau pengambilan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor lain dalam lingkungan kerja yang berpengaruh yaitu, sistem seleksi, penilaian, serta promosi, gaya manajemen,

5. Hubungan positif

Hubungan positif diartikan, hubungan antar anggota baik hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, dan rasa saling menghargai, akan menimbulkan komitmen kerja yang tinggi.

6. Struktur organisasi.

Struktur organisasi yang fleksibel memungkinkan terwujudnya sebuah kontribusi pada peningkatan komitmen anggotanya, manajemen dapat meningkatkan komitmen anggotanya dengan memberikan anggota arahan yang lebih baik. Mengenai sistem birokratis akan cenderung berdampak negatif bagi organisasi.

7. Gaya manajemen

Gaya manajemen yang tidak sesuai dengan konteks aspirasi anggota anggotanya akan menurunkan tingkat komitmen organisasi. Sedangkan gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan anggota akan menumbuhkan

tekad guna pemberdayaan pada tujuan-tujuan organisasi yang mana akan meningkatkan komitmen kerjanya sehingga membentuk komitmen organisasi secara positif serta cukup kuat.

10.3. Definisi Pengembangan Inovasi Organisasi

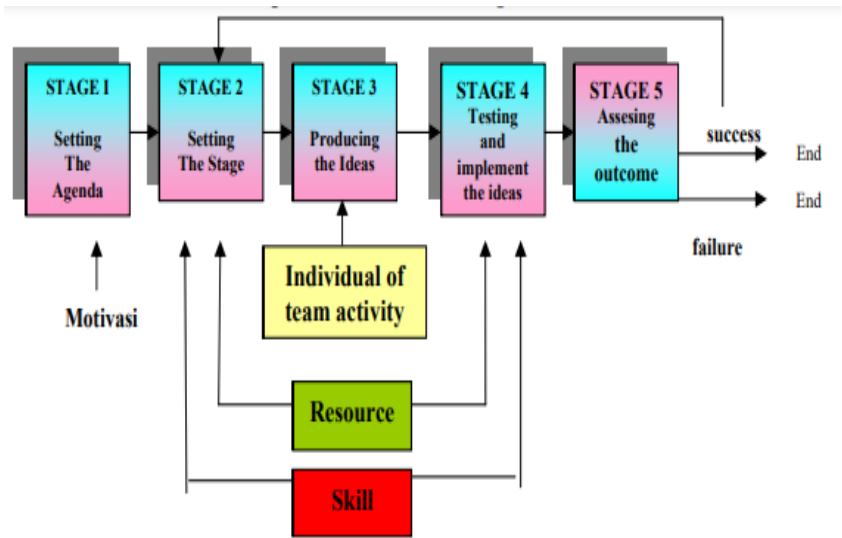
Pada era digital yang semakin canggih organisasi dihadapkan di lingkungan yang penuh gejolak dan persaingan yang semakin ketat, hal ini memaksa organisasi agar menemukan cara baru guna bertahan untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu sebuah organisasi tentunya akan mengalami fase perubahan yang mana organisasi akan menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan dalam proses berjalannya sebuah organisasi, ini terjadi akibat pengaruh lingkungan internal maupun eksternal organisasi yang senantiasa berubah dan guna mengontrol perubahan tersebut organisasi perlu menyesuaikan diri (Hamzali & Arwin, 2022). Penyesuaian diri yang dimaksud adalah organisasi perlu melakukan suatu ide atau terobosan baru agar dapat maju dan sukses dengan diterapkannya pengembangan inovasi organisasi. Inovasi organisasi merupakan pengimplementasian dan pemikiran yang mampu menghasilkan hal baru berbentuk jasa, produk, proses bisnis, kebijakan, dan sebagainya demi kemajuan organisasi (Ancok, 2012). Selaras pendapat (Jiménez & Valle, 2011) inovasi organisasi dianggap sebagai gagasan atau perilaku baru dalam organisasi seperti, produk, jasa, proses, struktur, dan system administrasi maupun perencanaan atau program baru (Hamzali & Arwin, 2022).

Menurut Ekawati & Soleha (2017) inovasi organisasi ialah penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam organisasi serta prosedur organisasi untuk beradaptasi pada lingkungan yang dinamis. Oleh karenanya organisasi diwajibkan untuk mampu menciptakan penilaian, ide baru, juga menawarkan produk yang inovatif. Dengan inovasi, organisasi menemukan cara untuk mengembangkan melalui pengenalan teknologi baru, aplikasi baru pada produk-produk, pelayanan,

dan pengembangan pasar baru. Fathurrohman (2017) mengatakan, tujuan utama dari proses pengembangan inovasi organisasi adalah memberikan nilai yang lebih baik melalui pendekatan strukturalis dan proses. Pendekatan struktural menggambarkan inovasi berupa bentuk entitas dengan parameter tetap, contohnya praktek manajemen dan teknologi. Sementara pendekatan proses menggunakan inovasi sebagai proses yang rumit seraya melibatkan grup sosial yang berbeda di sebuah organisasi.

10.3.1. Tahapan Proses Pengembangan Inovasi Organisasi

Berdasarkan penjelasan (Greenberg & Baron, 2003) proses inovasi melalui lima tahap, yang melibatkan motivasi, aktivitas individu, dan kelompok sumber daya dan skill. Proses inovasi dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber : Jerald Greenberg & Robert A. Baron (2003)

1. Setting the agenda (penyusunan agenda)
Terdiri dari pendiptaan pernyataan dokumen, misi yang menjelaskan petunjuk organisasi dan tujuan umum. Pada tahap ini inovasi melibatkan motivasi.
2. Setting stage (penyusunan langkah-langkah inovasi)
Berfokus pada mempersempit tujuan yang luas ke dalam tugas-tugas khusus, pengumpulan sumber daya, dan skill yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan melaksanakan penilaian lingkungan dalam dan luar organisasi.
3. Producing the ideas (menghasilkan ide)
Individu dan tim kreatif memasuki tahap yang rill, dimana skill dan motivasi akan membentuk kreatifitas individu ataupun kelompok.
4. Testing and implementing the ideas (pengujian dan implementasi ide)
Setelah kelompok-kelompok individu mengembangkan ide dan membuat kreativitas pada kegiatan, langkah selanjutnya ide dikembangkan menjadi satu prototype produk, kemudian diujikan ke pasar dan dilakukan riset pasar guna produk tersebut.
5. Outcome Assesment (penilaian hasil)
Melalui riset pasar, dapat diketahui tanggapan pasar terhadap produk baru, apakah produk diterima/ditolak pasar.

10.3.2. Kategori-Kategori Pengembangan Inovasi Organisasi

Kategori pengembangan inovasi organisasi dibagi menjadi dua jenis oleh (Bailey. et al, 2018)

1. Manajemen sumber daya manusia
Manajemen sumber daya manusia untuk inovasi melingkupi semua bagian di organisasi yang terus menerus mencari orang sesuai dengan kebutuhan yang terdiri dari orang-orang yang memiliki klasifikasi sesuai dengan posisi yang tersedia (pengetahuan dan keterampilan). Ini adalah pekerjaan yang sulit, membutuhkan perencanaan, pelatihan, dan pendidikan yang cermat dan teliti. Tantangan yang harus

dihadapi pada proses ini yakni, merekrut, melatih, mengembangkan manajemen yang berkualitas tinggi di tingkat strategis dan operasional.

2. Teknologi

inovasi tidak dibatasi oleh waktu dan kendala anggaran serta metode biaya-manfaat mungkin sampai batas tertentu menghambat penerapan efektivitas manajemen strategisnya. Sulit untuk menghitung dan membenarkan nilai dolar dari waktu yang dihabiskan dalam setiap proyek R&D yang diarahkan pada peningkatan inovasi teknologi. Karena inovasi teknologi dapat membantu organisasi menciptakan keunggulan kompetitif melalui pembuatan produk dan layanan yang lebih bersaing dan proses yang lebih efektif, atau menciptakan bisnis yang benar-benar baru, baik peneliti akademis maupun manajer telah menaruh banyak perhatian pada penjelasan keberhasilan inovasi organisasi.

10.3.3. Aspek-Aspek Pengembangan Inovasi Organisasi

Jiménez & Valle (2011) mengemukakan bahwa untuk mempelajari dari pengembangan inovasi organisasi fokus perhatian dipusatkan pada tiga aspek-aspek terdiri dari, inovasi produk, inovasi proses, inovasi administrasi.

a. Inovasi Produk

Melibatkan pengenalan pelayanan baru, barang baru, karakteristik, fungsi, kemampuan teknis, serta penggunaan yang mudah. Pengenalan ini dilakukan bertahap dengan tujuan untuk peningkatan organisasi.

b. Inovasi Proses

Adalah proses mengeksploitasi peralatan baru Berisikan pendekatan manajemen baru, metode, dan penggunaan teknologi yang berfungsi untuk meningkatkan produksi dan proses manajemen.

c. Inovasi Pasar

Berkaitan dengan pangsa pasar yang ditargetkan oleh organisasi diantaranya, kebutuhan konsumen, harga produk, sampai ke pemasaran produk.

d. Inovasi Administrasi

Sebagai proses membangun system manajemen baru, pembaharuan standar operasional dan proses administrasi. Aspek inovasi ini berkaitan dengan bentuk desain organisasi yang sudah ada atau organisasi yang baru yang mendukung penciptaan produksi, dan penampaian produk/jasa yang lebih baik.

e. Inovasi Strategis

Berkesinambungan pada kemampuan organisasi dalam mengelola rancangan, konsep, atau persepsi yang bersifat ambisius.

10.3.4. Prediktor Dan Faktor Perubahan Keorganisasian

Organisasi senantiasa dituntut untuk menyesuaikan perubahan lingkungan yang kompetitif, memperbaiki produk dan jasa guna menghadapi permintaan konsumen yang selalu berubah, pelayanan publik yang dinamis. Teknologi yang digunakan kemudian disesuaikan dan diperbaharui dengan cara yang lebih canggih dan lebih baik, untuk melaksanakan pengorganisasian dan manajemen. Berikut contoh-contoh aneka perubahan dalam organisasi, sebagaimana tersaji dalam tabel berikut (Sartika, 2015).

Tabel 10.1 Prediktor Dan Faktor Perubahan Keorganisasian

Prediktor Perubahan	Faktor Perubahan
Teknologi	▪ Internet dan <i>World Wide Web</i> ▪ Teknologi informasi (<i>Enterprise Resource Managemenet</i>, ERM) ▪ <i>Genetic Engineering</i> ▪ Komputer-komputer dan robot-robot ▪ Teknik-teknik manajemen kualitas <i>statistical Process re-engineering</i>
Kondisi-Kondisi Ekonomi	▪ Resesi atau ekspansi ▪ Fluktuasi-fluktuasi suku bunga ▪ Tingkat tenaga kerja internasional ▪ Regulasi dan tindakan-tindakan peradilan
Kompetisi Global	▪ Keberhasilan ekonomi negara-negar di Asia ▪ Unifikasi Uni Eropa (timur/barat)

Prediktor Perubahan	Faktor Perubahan
	▪ Merger-merger dan konsolidasi-konsolidasi
Perubahan Sosial Dan Demografik	▪ Perhatian yang makin meningkat terhadap persoalan lingkungan ▪ Diversitas kultural yang makin meningkat ▪ Tingkat edukasi tenaga kerja meningkat ▪ Kesenjangan yang meningkat antara kelompok kerja dan orang miskin
Tantangan-Internal Tantangan	▪ Masalah perilaku : <i>turn over</i> tinggi, pemogokan, <i>absentisme</i> ▪ Problem proses : kebakuan komunikasi dan pengambilan keputusan/inovasi ▪ Pertentangan antara etika kerja dan etika sosial di mayoritas negara ▪ Politik keorganisasian dan konflik keorganisasian yang destruktif

Sumber : Dewi Sartika, 2015

10.3.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Inovasi Organisasi

Robbins & Coulter (2010) mengajukan pendapat mengenai konsep bahwa inovasi organisasi berhubungan pada berbagai aktivitas organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi organisasi sesungguhnya memberikan informasi seputar apa saja yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki sesuai dengan tujuan organisasi. Terdiri dari tiga bagian antara lain :

- a. Struktur Organisasi meliputi :
 1. Ketersediaan sumber daya yang kaya memberikan pondasi utama bagi inovasi.
 2. Komunikasi yang sering antar unit guna membantu menghancurkan penghambat-penghambat inovasi.

3. Organisasi yang inovatif berupaya meminimalisir tekanan waktu yang minimal/ekstrem terhadap kegiatan kreatif.
 4. Kreatifitas seorang karyawan diperkaya ketika suatu struktur organisasi secara eksplisit mendukung kreativitas.
- b. Budaya Organisasi, yaitu terdiri dari:
1. Menerima ambiguitas
 2. Bertoleransi pada bentuk risiko
 3. Menoleransi konflik
 4. Berfokus pada hasil bukan cara
 5. Fokus pada sistem terbuka
- c. Sumber Daya Manusia, yaitu terdiri dari:
1. Organisasi yang inovatif secara aktif memajukan pelatihan dan pengembangan anggota mereka agar pengetahuan mereka berkembang.
 2. Memberikan keamanan kerja yang tinggi kepada karyawan untuk mengurangi kecemasan akan dipecat akibat melakukan kesalahan, dan mendorong individu menjadi pejuang ide.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). *Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>.
- Ancok, D. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Erlangga.
- Andaleeb, S. S., Quazi, M. R., & Rahman, A. (2016). “A model of customer-centric banking practices for corporate clients in Bangladesh”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 Iss 4 pp. -. *International Journal for Researcher Development*, 7(1), 63–83.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & G. (2018). *Strategic human resource management*. Oxford University Press.
- Chai et al. (2015). 기사 (Article) 와 안내문 (Information) [. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.
- Ekawati, R., & Soleha, L. K. (2017). Meningkatkan Kemampuan Inovasi Organisasi Melalui Human Capital. *Jurnal INTEKNA : Informasi Teknik Dan Niaga*, 17(2), 141–147. <https://doi.org/10.31961/intekna.v17i2.479>.
- Fathurrohman, M. (2017). *Belajar dan Pembelajaran Modern: Konsep Dasar, Inovasi dan Teori Pembelajaran*. Garudhawaca.
- Fullerton, G. (2011). Creating advocates: *The roles of satisfaction, trust and commitment. Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.10.003>.
- Greenberg, J. A. R. A. B. (2003). *Behavior in Organization International Edition*. Prentice Hall.

- Hamzali, S., & Arwin. (2022). Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 52–56.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). *Innovation, organizational learning, and performance. Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>.
- Kusumaputri, E. . (2015). *Komitmen Pada Perubahan Organisasi*. Deepublish.
- Meyer, J. P. and A. N. J. (2007). *Commitment in the Workplace Theory Reserch and Application*. Sage Publication.
- Mulyasa. (2003). *Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi* (Cetakan ke). Rosdakarya.
- Parinding, R. . (2017). Komitmen Afektif 2 “Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang.” *Magistra Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 88–107.
- Perez & Garcia. (2016). *Antecedents and Consequences of Consumer Commitment in Traditional and Low-Cost Airlines. Journal of Travel and Tourism Marketing*, 33(6), 899–911. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1075458>.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen*. Erlangga.
- Sartika, D. (2015). Inovasi Organisasi Dan Kinerja Organisasi : Studi Kasus Pada Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Iii Lembaga Administrasi Negara.. *Jurnal Borneo Administrator*, 11(2), 129–151. <https://doi.org/10.24258/jba.v11i2.196>
- Shukla, P., Banerjee, M., & Singh, J. (2016). *Customer commitment to luxury brands: Antecedents and consequences. Journal of Business Research*, 69(1), 323–331.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.004>.

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional* (I). Andi Offset.

Steers, R. M. L. W. P. (2000). *Commitment, Motivation and Work Behavior* (5 th Editi). Mc Graw Hill International.

Strauss Dan Sayles. (1994). *Psychology Of Human Behaviour*. Mc.Graw Hill Book Company Inc.

Tabrani, M., Amin, M., & Nizam, A. (2018). *Trust, commitment, customer intimacy and customer loyalty in Islamic banking relationships. International Journal of Bank Marketing*, 36(5), 823–848. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2017-0054>.

Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi CV*. Pustaka Setia.

Verhoef, P. C., Franses, P. H., & Hoekstra, J. C. (2002). *The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased from a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter? Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 202–216. <https://doi.org/10.1177/0092070302303002>.

BAB 11

KARIR DAN PROMOSI

Oleh Karel F.G.B Lusnarnera, S.E., M.M

11.1. Pengembangan Karir

Individual atau seseorang yang mana secara langsung akan dapat dilakukan sebuah tindakan penawaran terhadap sebuah pekerjaannya yang mana secara langsung akan mempunyai pengadaan yang akan berbedah terkait dengan sebuah pekerjaan, apabila akan dilakukan sebuah perbandingan terhadap pribadi yang sudah bekerja dalam kurun waktu yang sudah lama. Apabila mereka sudah menghadapi pekerjaan yang sudah lama akan secara langsung berhadapan secara langsung dengan sebuah makna. Salah satu anggapan pada sebuah pekerjaan yang ada maka secara langsung tidak akan beranggapan sebagai salah satu penghasilan, akan tetapi akan dianggap sebuah hal yang dimiliki terhadap keinginan yang ada, salah satu contohnya ialah sebuah penghargaan yang bersumber dari pihak lain atau orang lain. Salah satu tindakan persaingan pada sebuah kekuasaan atau jabatan yang jauh lebih tinggi. Oleh sebab itu terhadap setiap karyawan atau pegawai seharusnya akan diberikan sebuah kesempatan dalam melakukan sebuah tindakan pengembangan karir, misalnya motivasi sehingga jauh lebih baik.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh (Robert L. Mathis John H. Jackson, 2006), yang menyatakan bahwa : karir dapat diartikan sebagai sebuah seseorang secara individu atau pribadi yang mana pada posisi sebagaimana berkaitan dengan sebuah pekerjaan yang ada selama masa hidupnya. Sebuah tindakan pengembangan karir ialah sebuah tindakan proses dalam

peningkatan keahlian dalam menghadapi sebuah pekerjaan dengan tujuan ialah untuk dapat memaksimalkan pengembangan karir dalam menggapai sebuah tujuan yang jauh lebih baik (Veitzhal Rivai, 2003).

Adapun sebuah penjelasan yang mana dapat dikembangkan oleh (Anwar Prabu Mangkunegara, 2000) yang menyatakan bahwa sebuah sistem terhadap pengembangan diri merupakan sebuah tindakan aktivitas karyawan atau seorang pegawai yang mana secara langsung akan dapat membantu serta dapat mendorong dalam melakukan sebuah tindakan terhadap perencanaan karir diwaktu yang mendatang pada sebuah industri, sehingga sebuah industri serta para karyawan atau pegawai yang ada dapat melakukan tindakan pengembangan diri secara maksimal.

Sebagaimana pula diungkapkan oleh (Bambang Wahyudi, 2002) menyatakan bahwa sebuah tindakan terhadap pengembangan karir ialah apabila setiap individu yang mau bekerja pada sebuah industri secara langsung akan mempunyai jumlah pada harapan sebagai bentuk balas jasa terhadap pengorbanan yang diberikan kepadanya, misalnya sebuah harapan dalam menggapai sebuah jabatan struktural yang sebelumnya. Oleh karena itu dalam pengembangan karir dapat dikatakan sebagai sebuah tindakan pegawai dalam menggapai sebuah perencanaan terhadap karir yang mana dapat didukung oleh SDM (Sumber Daya Manusia) serta para pihak yang lainnya.

Adapun beberapa mekanisme yang dibutuhkan dalam pengembangan karir, antara lain : (a) pekerjaan, yang mana pekerjaan yang ada memberikan sebuah pengaruh pada sistem dalam pengembangan karir, yang mana pada dasarnya dapat memberikan sebuah tantangan yang berbeda-beda, sehingga apapun yang akan dipelajari dapat memberikan dampak yang berbeda pula. (b) jenis ketrampilan yang baru secara langsung ditentukan dan akan dapat dibutuhkan serta dapat pula dengan berbagai mekanisme jabatan yang secara spesifik. (c) sistem pengembangan yang sama sekali tidak pernah terjadi bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh suatu jabatan tertentu.

11.2. Tahap-Tahap Pengembangan Karir

Sebagian orang menganggap karir (*career*) sebagai promosi yang ada pada sebuah organisasi. Sebagaimana dilihat dari aspek perpektif, karir dapat diartikan sebagai salah satu urutan yang berada pada sebuah posisi sebagaimana pula dapat diakui oleh seseorang yang secara individu pada masa hidupnya, hal tersebut dapat dikatakan sebagai obyetif dalam karir. Walaupun demikian dapat ditinjau dari perpektif yang lainnya karir terjadi atas sebuah perubahan terhadap motivasi, nilai serta sikap apabila semakin memiliki usia yang lanjut, hal ini yang dikenal dengan nama subyetif karir.

Yang berikut perpektif yang ada, dalam hal ini obyetif serta subyektif dapat berpaotak pada kepribadian. Kedua perpektif tadi secara langsung diketahui bahwa orang akan mempunyai beberpa sistem atau tingkat dalam sebuah tindakan pengendalian pada nasib mereka, sehingga merekapun akan dapat untuk emngubah peluang untuk memaksimalkan kebersihan serta tingkat kepuasan terhadap karir yang ada. Perpektif terdsebut secara langsung akan dapat mengasumsikan bahwa tingkat aktivitas terhsdap SDM (Sumber Daya Manusia) seharusnya dikrnal pada sebuah karir serta akan dapat mendorong para pegawai dalam menghadapi tugas terhadap pengembangan pada setiap karir.

Ada beberapa tahapan dalam pengembangan karir. Sebagaimana yang diungkapkan oleh (Henry Simamora, 2004) yang menyatakan bahwa :

1. Sebuah karir dapat didefenisikan terhadap sebuah tahapan yang pertama kalinya orang tersebut baru memasuki sebuah organisasi. Apabila selama tahapan masuk, pegawai atau karyawan akan berupaya untuk dapat memiliki sebuah perencanaan yang realistis yang mana berkaitan dengan sebuah organisasi serta akan melakukan pencarian pekerjaan yang berkorelasi dengan kemampuan serta pengalaman.
2. Pertegaan karir dapat didefenisikan sebagai sebuah tahapan yang mana pribadi ataukah individu secara

langsung akan mengalami sebuah pergantian terhadap perubahan karir dalam sebuah tahapan pertengahan, pribadi atau individu secara langsung akan melakukan sebuah pengkajian ulang dalam mencapai sebuah kemungkinan pada karir serta tujuan hidup yang mendatang.

3. Adapun karir dapat didefinisikan sebagai sebuah umpan balik pada tindakan produktivitas ataukah sebuah tekanan untuk pensiun dini, sehingga dapat mengikuti ketertinggalan pada karir. Pribadi yang jauh lebih produktif dapat mempunyai sebuah peran terhadap staf yang senior ataukah pada sisi manajemen yang paling atas, ataukah tetapi sebagai kontribusi sebagaimana pada sebuah peran yang bukan kepemimpinan.

11.2.1. Proses Pengembangan Karir

Pada dasarnya keanggapan semua orang bahwa karir dapat diartikan sebagai sebuah tindakan kemajuan pada sebuah organisasi. Adapun karir secara langsung akan dapat mengandung beberapa mekanisme, antara lain : fokusnya pada eksternal serta internal. Adapun karir secara eksternal dapat menunjukkan terhadap sebuah rangkaian atau sebuah kedudukan yang mana secara aktual akan diakui olehs seorang yang menghadapi pekerjaan, sedangkan terhadap internalnya ialah gaya seseorang yang mana akan dapat dilihat karirinya secara tersendiri.

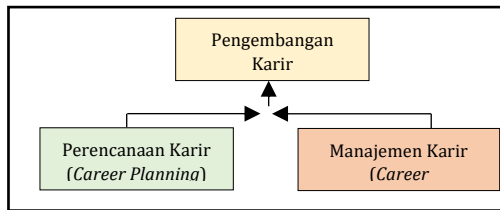
Sebagaimana dapat dipahami bahwa sistem dalam pengembangan karir pada sebuah organisasi perlu dilakukan sebuah sistem dalam pengujian, antara lain :

1. Perencanaan Karir (*Career Planning*), sebagaimana pula yang akan dilakukan sebuah tindakan perencanaan serta dapat mewujudkan sebuah tujuan karirnya secara sendiri. Hal ini merupakan sebuah tindakan usaha yang dilakukan sengaja oleh individu yang akan dijadikan jauh lebih meningkat serta pada sisi ketrampilan. Sebuah proses yang mana akan dapat mencakup sebuah tindakan

upaya untuk dapat mengidentifikasi sebuah sasaran serta sebuah tujuan yang mana berkaitan dengan sebuah karir dan dilakukan sebuah tindakan penetapan perencanaan yang mana dengan tujuan berkaitan dengan karir yang ada.

2. Kari Manajemen (*Career Management*), sebuah tindakan proses ini secara langsung diberikan kepada bagaimana sebuah organisasi melakukan desain serta dapat melakukan sebuah kegiatan dalam merencanakan pembangunan pada karirnya. Adapun sebuah proses yang lebih dapat dikatakan sebagai sebuah usaha yang secara formal serta dapat direncanakan demi menggapai pada sisi keseimbangan pada keinginan karir secara pribadi dengan salah satu persyaratan yang ada pada sebuah organisasi. Oleh sebab itu sebuah tindakan metode dalam mewujudkan pada sisi kebutuhan SDM pada saat ini serta masa mendatang.

Dalam melaksanakan sebuah tindakan dalam pengembangan karir yang ada, dapat disajikan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 11.1 (Faustino Cardoso Gomes, 2003)

(Faustino Cardoso Gomes, 2003)

11.2.2. Tujuan Pengembangan Karir

Pada dasarnya sebuah tujuan dari berbagai jenis program dalam pengembangan karir ialah untuk dapat menyesuaikan pada sisi tujuan serta sisi kebutuhan dari para tenaga kerja dalam hal ini karyawan dengan sisi kesempatan karir yang ada

pada sebuah industri pada waktu yang mendatang. Hal ini sebagaimana sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh (Veitzal Rivai, 2004) yang menyatakan bahwa sistem dalam pengembangan karir yang akan direncanakan secara efektif secara langsung akan dapat mendorong serta dapat pula menentukan sebuah tingkat kebutuhan terhadap pengembangan karir secara kepribadian serta dapat pula menyesuaikan pada sisi keinginan yang ada pada sebuah industri.

Adapun beberapa hal dalam peningkatan karir sebagaimana yang diungkapkan oleh (Andrew J. Dubrin, 1982), serta dapat pula dikutip oleh (Anwar Prabu Mangkunegara, 2000) yang menyatakan bahwa :

- a. Akan dapat mendorong serta dapat membantu seseorang dalam menggapai tujuan yang ada pada sebuah industri. Apabila para individu atau perorangan yang ingin sukses sebagaimana ditopang dengan prestasi kinerja yang baik, maka akan secara langsung dapat memiliki jabatan atau kedudukan yang jauh lebih maksimal, yang mana bertujuan ialah sebuah industri telah menggapai tujuan yang baik.
- b. Secara langsung akan dapat menunjukan sebuah korelasi serta tingkat kesejahteraan para tenaga kerja. Pihak industri akan dapat melakukan sebuah tindakan perencanaan terhadap karir para pegawai dengan dapat memaksimalkan karir para pekerja untuk mrnggapai pada sisi kesejahteraan serta tingkat loyalitas pada industri.
- c. Secara langsung akan dapat ,mendorong serta dapat membantu pada sisi keahlian yang ada. Dalam pengembangan karir secara langsung akan dapat dapat menyadarkan pada sisi keahlian untuk dapat menduduki sebuah jabatan yang akan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki.
- d. Dapat memperkuat tingkat korelasi antara pihak industri serta para karyawan. Dalam pengembangan karir secara langsung mempererat hubungan yang baik antara para tenaga pekerja.
- e. Secara langsung akan dapat membuktikan pada sisi sosial. Dalam pengembangan karir perlu dilakukan

sebuah metode untuk dapat menghasilkan situasi dalam ruang lingkup kerja yang kondusif serta memiliki mental yang baik.

- f. Secara lnsung akan dapat mendorong pada sisi pelaksanaan pada sebuah program yang ada pada pihak industri. Sistem pengembangan pada sebuah karir akan dapat mendorong serta dapat mrmbantu sebuah program yang ada pada industri untuk dapat menggapai sebuah tujuan yang efektif.

11.2.3. Bentuk Pengembangan Karir

Adapun bebrpa hal dalam melakukan sebuah tindakan pengembangan karir yang mana akan dapat tergantung pada sisi jalur karir yang sudah dilakukan sebuah tindakan perencanaan oleh setiap organisasi. Sebagaimana sebuah industri akan dapat menentuksn suatu kariri terhadap para tenaga kerja yang mana akan tergantung pada kondisi industri, akan tetapi pada dasarnya sering dilaksanakan oleh sebuah industri ialah dapat bermula dari aspek pelatihan serta aspek pendidikan.

Ada beberapa hal yang dilakukan terhadap pengembangan kariri ialah sebagai berikut :

1. Pendidikan.

Pendidikan merupakan sebuah aktivitas yang ada pada sebuah industri yang mana dengan tujuan ialah untuk dapat membenahi pada sisi sikap

2. Promosi

Promosi dapat diartikan sebagai sebuah tindakan perubahan pada sebuah kedudukan atau jabatan dari sisi yang lebih rendah ke level yang labi atas

3. Mutasi

Mutasi merupakan sebuah rangkaian dari sebuah proses yang mana dapat dilakukan pengembangan pada posisi ataupun terhadap status yang ada sebuah organisasi. Adapun istilah dari mutasi sendiri itu ialah sebuah tindakan pemindahan jabatan yang satu kejabatan yang lain.

11.3. Promosi

11.3.1. Pengertian Promosi

Promosi dapat didefinisikan sebagai sebuah tindakan upaya untuk dapat mengkonfirmasi serta dapat mula melakukans sebuah tindakan penawaran jasa maupun produk, sebagaimana bertujuan ialah untuk dapat menarik para konsumen atau pelanggan untuk dapat mengkonsumsi, sehingga dengan tujuan ialah untuk dapat memaksimalkan pada volume penjualan (Kotler dan Keller, 2012). Disamping itu juga promosi sebagaimana diungkapkan oleh (Gitosudarmo, 2014) yang menyatakan bahwa promosi dapat didefinisikan sebagai sebuah aktivitas yang mana bertujuan untuk dapat melakuakn sebuah tindakan pengaruh terhadap pihak pelanggan, sehingga mereka secara langsung dapat mengenal sebuah hasil produksi sebagaimana yang ditawarkan oleh pihak industri.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh (Peter dan Olson, 2014) yang menyatakan bahwa promosi merupakan sebuah aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak pemasaran dengan tujuan ialah untuk dapat menyampaikan berbagai jenis aktivitas berdasarkan dengan data atau invormasi kepada sebuah hasil produk dan akan dapat membujuk pihak pelanggan untuk dapat membeli. Berdasarkan pada pengertian yang ada, maka dapat diketahuia bahwa promosi merupakan sebuah aktivitas atau kegiatan yang dipromosikan terhadap sebuah hasil produksi kepada pihak pelanggan atau pihak konsumen terhadap barang yang ditawarkan, baik itu barang maupun jasa.

11.3.2. Tujuan Promosi

Adapun tujuan dari promosi adalah untuk dapat memberikan data atau informasi yang baik untuk dapat memberikan sebuah pengaruh dalam memaksimalkan sistem penjualan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh (Schoell, 2016) yang mengatakan bahwa promosi dapat diartikan sebagai sebuah hal yang mendapatkan pengajaran dalam memaksimalkan dapat meyakinkan. Sebuah aktivita promosi

apabila dilakukan secara efektif maka secara langsung juga akan dapat memberikan sebuah pengaruh terhadap para konsumen yang mana berkaitan dengan hasil pendapatan.

(Laksana, 2008) menyatakan bahwa promosi dapat dilakukan beberapa bagian, antara lain :

1. Tujuan secara umum yang mana akan dapat bersumber dari sebuah tujuan dalam berkomunikasi dari aspek pemasaran, ialah untuk dapat mempercepat respon dari para pasar yang akan dijadikan sasaran.
2. Tujuan Khusus
 - a. *Consumer promotion* merupakan sebuah tindakan untuk dapat membantu para pelaku pelanggan atau konsumen, misalnya agar dapat menggunakan hasil produk, dapat membeli produk dalam jumlah yang besar, melakukan tindakan promosi serta dapat menarik pihak pembeli yang mana bersaing dengan hasil produksi sedang dipromosikan.
 - b. *Trade promotion* merupakan sebuah tindakan untuk dapat membujuk para pihak pengecer untuk dapat melakukan penjualan hasil produk yang baru dan dilakukan penimbunan jauh lebih banyak dalam persediaan barang.
 - c. *Sales Force promotion* merupakan sebuah tindakan untuk dapat memberi dukungan terhadap sebuah produk yang baru, untuk dapat membuat daya tarik terhadap produk yang baru serta dapat mendorong penjualan pada musim yang semi.

11.3.3. Fungsi Promosi

Sebagaimana yang diungkapkan oleh (Tjiptono, 2002) yang menyatakan bahwa :

1. Untuk mendapatkan sebuah tindakan perhatian dari calon pembeli. Adapun sebuah calon pembeli seharusnya diperoleh yang mana dapat dikatakan sebagai titik awalnya proses dari sebuah tindakan

pembelian serta tingkat keputusan dalam membeli sebuah barang maupun jasa.

2. Menumbuhkan serta dapat menciptakan interest dari pihak pembeli. Sebuah tindakan perhatian yang mana sudah diberikan oleh seseorang yang mana mungkin dapat dilanjutkan dari berbagai tahapan ini ialah adanya rasa daya tarik yang merupakan salah satu metode promosi yang paling terutama
3. Sistem *desire* atau ingin tahu oleh pihak pembeli untuk dapat mempunyai sebuah barang yang akan ditawarkan. Hal tersebut dapat dikatakan sebagai sebuah tindakan lanjutan pada sebuah barang, maka dilakukan adanya sebuah rasa yang timbul, sehingga tingkat rasa ingin memilikipun semakin besar serta dapat pula diikuti oleh sebuah tindakan atas keputusan untuk membeli.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew J. Dubrin (1982) *The Complete Ideal's Guides Leadership*. Jakarta: Prenada Media.
- Anwar Prabu Mangkunegara (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT, Remaja Rosdakarya.
- Bambang Wahyudi (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pert. Bandung: Penerbit SULITA.
- Faustino Cardoso Gomes (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi III. Yogyakarta: Andi Offest.
- Gitosudarmo (2014) *Manajemen Operasi*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Henry Simamora (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. YKPN, Yogyakarta.
- Kotler dan Keller (2012) *Manajemen Pemasaran*. Jilid I Ed. Jakarta: Erlangga.
- Laksana (2008) *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Peter dan Olson (2014) *Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robert L. Mathis John H. Jackson (2006) *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Terjemahan Dian Angelia. Salemba Empat.
- Schoell (2016) *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono (2002) *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Veitzal Rivai (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori dan Praktik*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Veitzhal Rivai (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.

BAB 12

IMPLEMENTASI PENGELOLAAN ORGANISASI

Oleh Merry J.J Langi, S.E., M.Si

12.1. Shared-Vision

Tidak ada hal yang begitu menentukan dalam hidup sebuah komunitas atau organisasi seperti *shared-vision* atau visi bersama. Visi bersama bukan hanya sebuah gagasan saja. visi bersama membuat orang memberikan komitmen dan memegangnya baik-baik karena visi bersama itu mencerminkan visi pribadi mereka. Tanpa visi pribadi para anggota tidak akan memberikan komitmen penuh bagi visi bersama walaupun memberikan persetujuan dan kepatuhan mereka. Kebutuhan untuk memiliki visi bersama adalah kebutuhan manusia untuk terkait dengan tujuan yang lebih akbar dari sekedar tujuan pribadi.

Dalam organisasi atau komunitas kemungkinan didapati staf yang sangat mendalam hubungannya dengan visi bersama. Staf seperti ini dapat dikategorikan sebagai inti dalam organisasi atau komunitas tersebut. Ada juga orang-orang sebagai staf organisasi yang merupakan pengikut. Mereka ikut bergerak namun kaitannya tidak mendalam. Kemudian ada juga orang-orang yang sekedar menjadi penonton. Mereka tidak menentang visi bersama namun tidak juga ingin mendukungnya. Akhirnya ada juga golongan orang-orang yang sinis, apatis, bahkan menentang visi bersama.

Peran seorang pemimpin disini adalah seperti seorang dirigen. Ia tidak mengeluarkan suara yang lantang, namun ia menyatukan berbagai visi pribadi serta meletakkannya dalam sebuah kerangka yang lebih besar. Hal ini harus dimulai dengan kesediaannya untuk menyimak, memberi tempat dan menghargai setiap visi pribadi. Pemimpin perlu memilih gambar mental yang dapat menyatukan seluruh visi pribadi. Gambar mental ini diperlukan agar semua orang dalam komunitas merasa terkait dan terlibat dengan kerangka besar ini. Dalam tahap ini sang pemimpin tidak boleh memaksakan visi pribadinya. Tugasnya adalah bagaikan seorang bidan yang membantu melahirkan, bagaikan dirigen yang menyatukan harmonisasi suara atau bagaikan pelukis yang menggambarkan realita. Jadi seorang pemimpin tidaklah menjadi bidan yang memberikan anaknya sendiri kepada wanita yang melahirkan, bukan pula seorang dirigen yang bernyanyi sendiri dan bukan pelukis yang membuat gambar yang tidak sesuai realita.

Shared-vision atau visi bersama yang kuat akan membuat anggotanya bersemangat, namun masih diperlukan hal yang lain yaitu daya juang dan sikap pantang putus asa. Daya juang ini membuat kita mengenali dan mengakui bahwa kegagalan atau hambatan dan akibatnya merupakan tanggung jawab bersama yang tidak memiliki jangkauan kekal, serta tidak merusak ke segala aspek kehidupan komunitas atau organisasi tersebut. (Chandra, 2009). Visi pribadi seorang pemimpin ibarat api yang mampu membakar ketakutan komunitas atau organisasi akibat kegagalan atau hambatan. Visinya akan terus terkristalisasi sehingga menjadi daya dorong yang kuat bagi organisasi melalui setiap kegagalan atau hambatan. Dalam hidup ini boleh saja kita terjatuh, namun kita harus kembali bangkit dan berdiri. Sebab kehidupan merupakan perjuangan yang harus dimenangkan setiap saat. Semua yang berjuang akan menghadapi berbagai serangan. Bahkan kita kemungkinan dapat “dijatuhkan” pihak lawan namun mentalitas pemenang sejati akan tetap kokoh diatas kebenaran. Ibarat pepatah walaupun kebohongan berlari secepat kilat namun suatu saat akan terkalahkan oleh

kebenaran. Karena kebenaran tidak membutuhkan pembela, dia akan menemukan jalan kemenangannya sendiri.

12.2. Desain Struktur Organisasi di Era Digital

Perubahan yang diakibatkan oleh teknologi dan transformasi digital turut mempengaruhi desain struktur organisasi di era revolusi industri 4.0. Aspek-aspek berikut kiranya menjadi perhatian untuk membuat desain struktur organisasi di abad ini. Menghadapi abad digital yang didorong oleh teknologi yang cepat maka organisasi harus dapat bergerak dengan lincah untuk menjawab perubahan pasar dan meraih peluang. Sehingga struktur organisasi harus didesain untuk meningkatkan kecepatan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tindakan.

12.2.1. Fleksibilitas

Desain struktur organisasi sebaiknya tidak boleh kaku tetapi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan inovasi teknologi yang bergerak sangat cepat. Fleksibilitas memungkinkan organisasi untuk memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi terhadap kecepatan lajunya perubahan, mengadopsi teknologi baru, dan memanfaatkan peluang bisnis yang muncul akibat perubahan.

12.2.2. Pemusatan pada Data dan Informasi

Struktur organisasi harus mendorong pengumpulan, pengolahan, dan analisis data yang efektif dengan mempertimbangkan penggunaan teknologi. Pemusatan pada data dan informasi yang diperoleh melalui penerapan teknologi terkini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik berdasarkan fakta dan data yang akurat. Struktur organisasi harus memfasilitasi kerja tim yang kolaboratif antara berbagai departemen dan disiplin ilmu. Kolaborasi yang baik antara ahli teknologi, ahli bisnis, dan ahli fungsional lainnya memungkinkan pengembangan solusi yang holistik dan inovatif.

12.2.3. Hierarki yang Datar

Struktur organisasi di era revolusi industri 4.0 cenderung akan memiliki hierarki yang datar dengan aliran informasi dan kewenangan yang lebih terdistribusi. Hal ini akan memungkinkan komunikasi yang lebih efektif, pengambilan keputusan yang lebih cepat dan pemberdayaan karyawan untuk berkontribusi secara aktif.

12.3. Prioritas

Sukses adalah realisasi progresif sebuah tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Defenisi ini mengatakan kepada kita bahwa disiplin untuk memprioritaskan dan kemampuan untuk bekerja mengejar tujuan yang sudah dinyatakan sangat penting bagi sukses seorang pemimpin. Itulah kunci menuju kepemimpinan.

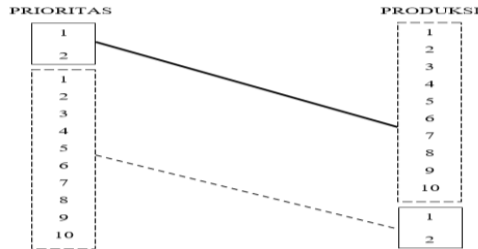
12.3.1. Prinsip Pareto (Prinsip 80/20)

Prinsip 80/20 atau disebut juga *The 80-20 rule*, *The Law of The Vital Few* atau *The Principle of Factory Sparsity* menyatakan bahwa dari sekian banyak kejadian, sekitar 80% daripada efeknya disebabkan oleh 20% dari penyebabnya (Koch, 1998). Sebagaimana ditulis oleh Rifai (2014) dalam Sunarto dan Heru Santoso (2020) Prinsip Pareto dicetuskan oleh Vilfredo Federico Damaso Pareto. Beliau dari keluarga bangsawan Genoa yang diasingkan ke Paris Prancis pada tahun 1848. Ayahnya bernama Raffaele Pareto adalah seorang insinyur sipil kebangsaan Italia, sedangkan ibunya adalah Marie Metenier, seorang berkebangsaan Prancis. Di Tahun 1870, Vilfredo Pareto meraih gelar di bidang teknik di Universitas Politeknik Turin. Setelah lulus ia bekerja di perusahaan kereta api. Tahun 1886 menjadi Dosen Ekonomi dan Manajemen di Universitas Florence. Tahun 1893 menjadi Dosen Ekonomi di Universitas Laussane Swiss. Pada tanggal 19 Agustus 1923 ia meninggal duni di Jenewa Swiss.

Selanjutnya Sunarto dan Heru Santoso (2020) mengutip Juran & Godfrey (1999) bahwa, Prinsip Pareto sebenarnya dipopulerkan oleh Joseph M Juran (Ahli Manajemen Mutu) yang

lebih bersifat universal. Juran meyakini bahwa konsep 80/20 tersebut dapat diterapkan dalam seluruh sendi kehidupan manusia mulai dari sosial-budaya, sosial-ekonomi, sosio-politik dan lain-lain. Roh matematik dari hukum Pareto adalah 80% reaksi sebenarnya dihasilkan dari 20% aksi yang dilakukan.

Kemudian John C. Maxwell mengadopsi prinsip Pareto dalam bukunya “mengembangkan kepemimpinan dalam diri anda” menuliskan bahwa, “20% PRIORITAS anda akan memberi anda 80% hasil produksi.” Prinsip Pareto ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 12.1 Ilustrasi Prinsip Pareto (Prinsip 20/80)

Garis tebal pada ilustrasi prinsip Pareto (20/80) mewakili seseorang atau organisasi yang menggunakan waktu, tenaga, uang dan personal pada prioritas yang paling penting. Hasilnya adalah empat kali lipat dalam produksi. Garis putus-putus mewakili seseorang atau organisasi yang menggunakan waktu, tenaga, uang dan personal pada prioritas yang lebih rendah. Hasilnya adalah masukan atau produksi yang kecil sekali. Konsep 80/20 menyatakan bahwa 80% dari hal yang kita harapkan diperoleh dari tindakan kita sebanyak 20%. Sehingga untuk memperoleh hasil yang kita harapkan, menolong orang lain atau bahkan target penting lainnya bagi kita sebenarnya hanya membutuhkan bagian kecil dari tindakan kita sendiri. Maka penting bagi kita untuk mampu mengidentifikasi hal-hal yang paling berarti saja. Jika kita belajar untuk berfokus pada hal-hal yang kita yakini paling penting, pada akhirnya kita akan menemukan bahwa **lebih sedikit adalah lebih banyak**. Sehingga kehidupan tiba-tiba menjadi lebih dalam dan lebih memuaskan. (Koch, 2021)

Contoh penerapan prinsip Pareto seperti tampak pada table.11.1

Tabel 12. 1 Contoh penerapan prinsip Pareto

PRIORITAS	HASIL YANG DIPEROLEH
Waktu	20 persen waktu digunakan dgn baik menghasilkan 80 persen hasil
Produk	20 persen produk mendatangkan 80 persen keuntungan
Membaca	20 persen membaca buku berisi 80 persen tambahan pengetahuan
Pekerjaan	20 persen pekerjaan dilakukan dgn baik menghasilkan 80 persen kepuasan
Bicara	20 persen presentasi dgn baik menghasilkan 80 persen dampak
Kepemimpinan	20 orang akan membuat 80 persen keputusan menentukan

Setiap pemimpin perlu memahami prinsip Pareto dibidang bimbingan dan kepemimpinan manusia. Sebagai contoh, 20 persen orang dalam organisasi akan bertanggungjawab untuk 80 persen sukses organisasi tersebut, dengan cara:

1. Tetapkan orang mana yang merupakan 20 persen puncak penghasil
2. Gunakan 80 persen “waktu atau orang” anda dengan 20 persen puncak
3. Gunakan 80 persen uang pengembangan pribadi anda pada 20 persen puncak
4. Tetapkan bahwa 20 persen pekerjaan memberikan 80 persen pemasukan, dan latihlah seorang asisten untuk melakukan 80 persen pekerjaan yang kurang efektif. Ini “membebaskan” penghasil untuk melakukan apa yang bisa dilakukan dengan paling baik
5. Mintalah 20 persen puncak untuk melakukan latihan di pekerjaan bagi 20 persen berikutnya.

Seorang pemimpin harus menyadari bahwa setiap waktu dia harus mengajarkan pengetahuannya kepada pengikut atau staf. Kita mereproduksi apa diri kita kepada mereka yang

menjadi pengikut. Segala hal menimbulkan hal yang sama. Maka PENTING UNTUK MENEMUKAN mereka yang termasuk KELOMPOK 20 PERSEN ITU.

12.3.2. Prinsip-prinsip Prioritas

Prinsip-prinsip **Prioritas** yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Prioritas tidak pernah “mandek”
2. Anda tidak bisa memandang terlalu tinggi praktis segala-galanya yang tidak penting
3. Yang baik adalah musuh yang terbaik
4. Anda tidak bisa memiliki semuanya
5. Terlalu banyak prioritas melumpuhkan kita
6. Kalau prioritas kecil menuntut terlalu banyak dari kita, masalah besar timbul
7. Batas waktu dan keadaan darurat memaksa kita untuk memprioritaskan
8. Jangan terlambat mempelajari apa yang benar-benar penting (Maxwell, 1995)

12.4. Integritas

Kata *integrasi* dan *integritas* keduanya berasal dari kata Latin “Integer”, yang berarti “utuh” dan “menyeluruh”. Dengan demikian, definisi dari integritas adalah “membentuk, mengkoordinasi, atau mencampurkan menjadi satu keatuan yang utuh.” Memiliki karakter berarti terus-menerus mengintegrasikan pikiran, perkataan dan perbuatan Anda, sehingga Anda menjadi “satu”. Seorang pemimpin seharusnya dapat menyatakan, “Apa yang saya katakan, apa yang saya lakukan, dan diri saya yang sebenarnya sama saja.” Mencapai konsistensi seperti itu membutuhkan disiplin setiap hari.

Seorang pemimpin seharusnya memiliki gambar diri yang kuat. Para pemimpin dengan gambar diri yang kuat sanggup menghadapi kritik, gosip, kemiskinan, kesalahan, kerugian, pengucilan bahkan pembunuhan karakter. Mereka terus berjuang sampai akhirnya menjadi inspirasi bagi orang lain.

Potensi mereka mengalir sepenuhnya dan membawa dampak yang luas dan positif.

Seorang wanita berdiri di depan cermin. Ia melihat bahwa hanya ada 3 helai rambut tersisa dikepalanya akibat kecelakaan yang dialaminya. Dengan tersenyum ia berkata dalam hati, “Tiga helai rambut, bagus sekali pemberian Tuhan ini. Aku dapat menguntainya menjadi keping rambut.” Ia memegang rambutnya dan sepanjang waktu menyukai karya-Nya.

2 minggu kemudian ia bercermin & menemukan bahwa rambutnya tinggal 2 helai. Ia tersenyum & berkata, “Nah, sekarang aku dapat menggunakan gaya rambut belah tengah,” Ia menyisir rambutnya, satu helai ke kiri & satu ke kanan.” Ia pun melanjutkan hari-harinya dengan gembira karena apa yang ia miliki di anggapnya pemberian Tuhan yang memadai.

Sebulan kemudian wanita itu mendapati rambutnya tinggal sehelai. Ia tersenyum & memutuskan menjadikan rambut itu seperti ekor kuda yang tipis. Tak lama ia menikmati hal itu, suatu pagi ia menemukan seluruh rambutnya rontok. Ia tersenyum lebar, “Nah, kini aku tidak lagi direpotkan dengan rambutku. Tuhan membebaskan aku dari kepusingan dalam urusan rambut. Ia melanjutkan kehidupannya dengan gambar diri yang semakin kokoh. Apapun yang Tuhan berikan padaku cukup indah & dapat di nikmati.”

Judy Garland, peraih penghargaan aktris wanita terbaik dalam sejarah perfilman Amerika Serikat versi American Film Institute pada tahun 1999. Selama hidupnya selama 47 tahun, ia terus menerus menimbulkan masalah dengan dirinya, terhadap orang lain & bagi pasangan hidupnya. Terus menerus ia meragukan dirinya. Ia akhirnya meninggal karena menelan obat penenang dalam dosis berlebihan

Kedua kisah diatas sangat kontroversi. Judy Garland sudah melakukan banyak hal dalam hidupnya, namun ia menderita karena tidak memiliki gambar diri yang kokoh. Sebaliknya cerita tentang wanita yang botak menggambarkan

orang yang kuat gambar dirinya, sehingga dapat terus-menerus bersyukur dan menikmati hidupnya. Sebaliknya ada pemimpin yang memiliki gambar diri yang rapuh dan lemah. Mereka mudah tergoncang dan kecewa ketika orang mengabaikan atau tidak menerima mereka. Mereka melarikan diri dan menjauh dari orang banyak ketika serangan pada diri mereka begitu besar. Sebaliknya ketika dalam kondisi stabil, mereka merasa kuat dan percaya diri karena citra dirinya didasarkan pada relasi yang kuat, dana yang tersedia, keberhasilan dan kesehatan mereka. Gambar diri yang lemah tidak dapat ditutupi dengan harta, reputasi dan relasi.

Bagi seorang pemimpin sejati, gambar diri yang kokoh bersumber dari dalam diri atau intrinsik. Hal intrinsik yang paling utama bagi seorang pemimpin sejati adalah kedekatannya dengan Tuhan-Nya. Seorang pemimpin perlu memiliki hubungan yang akrab dengan Tuhan dan semakin peka pada kehendak-Nya. Tuhan ingin para pemimpin mengenali kekuatan dan kasih-Nya secara lebih penuh. Dengan demikian mereka akan terus-menerus hidup dalam ketakjuban atas ungkapan kasih dan rasa syukur kepada-Nya. Dalam kenyataannya, pemimpin dengan gambar diri baik pun dapat gagal menghasilkan dampak yang terbaik, karena mereka hanya menggunakan 20%-30% potensi mereka. Mereka mempercayakan diri kepada Tuhan, namun tidak taat melakukan tugas atau pekerjaan yang merupakan bagian mereka. Ketika kehidupan pribadi seorang pemimpin dan kehidupannya di depan umum konsisten, ia akan menunjukkan integritas kepada orang-orang disekelilingnya. Karakter yang benar tidak berubah dengan naik-turunnya lingkungan sekitar, juga tidak berubah menurut suara terbanyak. Karakter itu tetap “satu” (Munroe, 2014). Alasan-alasan integritas menjadi penting, yaitu :

1. Integritas menimbulkan kepercayaan
2. Integritas mempunyai nilai pengaruh tinggi
3. Integritas memudahkan standar tinggi.

4. Pemimpin harus hidup dengan standar lebih tinggi daripada pengikutnya. Pemimpin bisa melepaskan segala-galanya kecuali tanggung jawab baik bagi diri sendiri maupun organisasi. Pemimpin yang berintegritas tidak sulit baginya untuk hidup dengan standar yang lebih tinggi dari pengikutnya.
5. Integritas menghasilkan reputasi yang kuat, bukan hanya pencitraan. Pencitraan adalah apa yang dipikirkan orang lain tentang diri kita. Integritas adalah apa diri kita yang sesungguhnya.
6. Integritas berarti menghayatinya sendiri sebelum memimpin orang lain. *"No short cut"* ketika berbicara mengenai integritas. Akhirnya kebenaran akan selalu terungkap.
7. Integritas membantu seorang pemimpin dipercaya, bukan hanya pintar. Persyaratan akhir kepemimpinan yang efektif adalah memperoleh kepercayaan. Kalau tidak maka tidak akan ada pengikut. Kepercayaan disini adalah keyakinan bahwa pemimpin sungguh-sungguh dengan apa yang dikatakannya dan dilakukannya.
8. Integritas adalah prestasi yang dicapai dengan susah payah. Integritas bukan sebuah faktor yang terdapat dalam kehidupan sehari-hari. Ini adalah hasil dari disiplin pribadi, kepercayaan batin dan keputusan untuk jujur sepenuhnya dalam segala situasi dalam kehidupan ini. (Maxwell, 1995)

12.5. Komunikasi

Peran komunikasi sangat penting dalam implementasi pengelolaan organisasi. Komunikasi yang efektif memainkan peran kunci dalam membangun hubungan yang baik antara manajemen dan anggota organisasi serta memfasilitasi aliran informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut beberapa peran penting komunikasi dalam implementasi pengelolaan organisasi, yaitu:

1. Pengiriman informasi, komunikasi memungkinkan manajemen untuk menyampaikan visi, misi, dan tujuan

organisasi kepada anggota tim atau staf. Ini membantu memastikan bahwa semua orang memiliki pemahaman yang jelas tentang arah yang diambil oleh organisasi dan tugas-tugas yang perlu dilakukan.

2. Koordinasi dan kolaborasi, komunikasi yang baik memungkinkan kolaborasi yang efektif antara anggota tim atau staf. Dengan berbagi informasi, pemikiran, ide-ide maka individu dapat bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang terkoordinasi.
3. Motivasi dan keterlibatan, komunikasi yang efektif juga berperan dalam memotivasi anggota organisasi dan menjaga tingkat keterlibatan mereka. Melalui komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan, maka manajemen dapat memberikan umpan balik, penghargaan, dan pengakuan yang diperlukan untuk membangkitkan semangat dan kepercayaan staf.
4. Penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif memungkinkan pertukaran ide, gagasan dan informasi yang diperlukan untuk mengatasi masalah yang muncul dan membuat keputusan yang tepat. Diskusi terbuka dan dialog yang baik memungkinkan tim atau staf untuk berbagi perspektif mereka, memecahkan masalah bersama dan mengambil keputusan yang terinformasi.
5. Manajemen perubahan, komunikasi juga berperan dalam mengelola perubahan organisasi. Melalui komunikasi yang efektif, manajemen dapat menjelaskan alasan dibalik perubahan, mengurangi resistensi dan membantu anggota organisasi beradaptasi dengan perubahan tersebut.
6. Membangun budaya organisasi, komunikasi memainkan peran penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan efektif. Melalui komunikasi yang jelas dan konsisten maka nilai-nilai, norma, dan kepercayaan organisasi dapat ditransmisikan kepada anggota organisasi.

Tahapan untuk membangun komunikasi yang efektif dalam organisasi, yaitu:

1. Jelaskan tujuan komunikasi, tentukan tujuan komunikasi dengan jelas. Apakah ingin menyampaikan informasi, memecahkan masalah atau memotivasi tim ?
2. Pilih metode komunikasi yang tepat, pilih metode komunikasi yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan. Apakah itu pertemuan tatap muka, surel, panggilan telepon atau platform komunikasi digital? Pastikan metode yang dipilih memungkinkan pesan disampaikan dengan jelas dan dapat dipahami oleh penerima.
3. Jadilah pendengar aktif, dengarkan dengan seksama ketika orang lain berbicara. Berikan perhatian penuh dan jangan buru-buru memberikan respon.
4. Sederhanakan pesan agar mudah dipahami oleh penerima. Hindari penggunaan jargon atau kata-kata teknis yang mungkin tidak dikenal semua orang.
5. Berikan umpan balik yang konstruktif, ketika berkomunikasi, sebaiknya kita dapat memberikan respon secara konstruktif kepada audiens atau orang lain. Fokuskan pada perilaku atau tindakan yang konkret, hindari menyerang pribadi, dan berikan saran yang berguna untuk perbaikan.
6. Gunakan komunikasi non verbal yang efektif, perhatikan bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan nada suara. Hal tersebut merupakan komunikasi non verbal yang memainkan peran penting dalam membangun komunikasi yang efektif.
7. Kelola konflik dengan baik, konflik dapat mempengaruhi komunikasi. Jika ada ketegangan atau perbedaan pendapat, berusaha untuk mengelola konflik dengan baik. Dengarkan semua pihak, cari solusi yang saling menguntungkan, dan hindari sikap menyerang.
8. Beri perhatian pada komunikasi timbal balik, komunikasi yang efektif melibatkan aliran dua arah. Beri perhatian pada umpan balik dan tanggapilah dengan tepat.

Pertimbangkan pendapat dan persektif orang lain untuk memperkaya pemahaman kita.

9. Jaga konsistensi dan transparansi, penting untuk menjaga konsistensi dan transparansi dalam komunikasi kita. Sampaikan informasi dengan jelas, jangan menyembunyikan fakta penting, dan pastikan bahwa pesan yang kita sampaikan tetap konsisten sepanjang waktu.
10. Latih kemampuan komunikasi terus menerus, komunikasi yang efektif dapat dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan dan pengalaman.

Ingatlah bahwa komunikasi yang efektif bukanlah tujuan yang statis, tetapi merupakan proses yang terus berkembang. Dengan dedikasi dan kesediaan untuk terus belajar maka kita dapat menghasilkan komunikasi yang efektif dalam berbagai konteks dan hubungan.

12.6. Peningkatan Kualitas & Inovasi

Melalui pengelolaan organisasi yang efektif, organisasi akan mengalami peningkatan mutu layanan dan produk yang ditawarkan. Dengan memperhatikan manajemen kualitas, peningkatan proses, dan penerapan inovasi, maka organisasi dapat memenuhi kebutuhan stakeholder secara optimal.

12.6.1. Peningkatan kualitas

Peningkatan kualitas bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, memperbaiki proses operasional, dan mengoptimalkan hasil. Beberapa langkah yang dapat diambil pada tahap ini, yaitu:

1. Identifikasi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, analisis kebutuhan dan harapan pelanggan akan membantu organisasi dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan yang disediakan.

2. Pengumpulan data dan analisis, mengumpulkan data dan informasi tentang kinerja organisasi, umpan balik pelanggan, dan proses operasional. Data kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi penyebab masalah atau ketidaksesuaian yang ada.
3. Perbaikan proses, dengan memahami penyebab masalah, organisasi dapat mengembangkan strategi perbaikan proses yang bertujuan untuk menghilangkan hambatan, mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan kualitas hasil.
4. Pelibatan staf, melibatkan staf dalam proses peningkatan kualitas sangat penting. Mereka dapat memberikan masukan berharga, berbagai ide inovatif, serta berkontribusi dalam mengimplementasikan perubahan yang diperlukan.
5. Pengukuran dan pemantauan, menetapkan indikator kinerja kualitas yang relevan, serta melakukan pemantauan terus menerus untuk memastikan bahwa peningkatan kualitas terjadi secara berkelanjutan dan mencapai hasil yang diharapkan.

12.6.2. Inovasi

Inovasi adalah proses melahirkan dan mewujudkan gagasan baru yang bernilai, baik dalam hal produk, layanan, proses maupun model bisnis. Inovasi membantu organisasi untuk tetap relevan, beradaptasi dengan perubahan pasar, dan memperoleh keunggulan kompetitif. Langkah-langkah yang harus diterapkan untuk menjamin inovasi antara lain:

- a. Ciptakan budaya inovasi, membangun budaya yang mendorong kreativitas, pengambilan resiko yang terkontrol, dan bereksperimen. Hal ini membutuhkan dukungan dari manajemen, pengakuan terhadap ide-ide baru, serta adanya mekanisme penghargaan untuk mendorong inovasi.
- b. Identifikasi peluang, mencari peluang inovasi melalui pemantauan pasar, analisis tren, observasi pesaing, serta

melibatkan staf dan pelanggan dalam proses identifikasi masalah yang memerlukan solusi baru.

- c. Proses inovasi, menerapkan proses yang terstruktur dan terkelola untuk mengumpulkan, mengevaluasi dan mengembangkan ide-ide baru sebagai solusi praktis.
- d. Kolaborasi dan kemitraan, membangun kemitraan dengan mitra eksternal namun yang terutama memfasilitasi kolaborasi antar departemen dalam organisasi untuk meningkatkan kegiatan inovasi.
- e. Implementasi evaluasi, proses mengimplementasikan ide-ide inovatif wajib memperhatikan aspek keuangan, operasional dan pemasaran. Selanjutnya melakukan evaluasi untuk melihat dampak inovasi dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

12.7. Penutup

Implementasi pengelolaan yang baik dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi dan menyebabkan organisasi menjadi lebih sehat. Berikut adalah beberapa bukti yang menunjukkan bagaimana implementasi pengelolaan dapat berkontribusi terhadap kesehatan organisasi:

1. Peningkatan Kinerja

Dengan adanya pengelolaan yang efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Pengelolaan yang baik melibatkan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang efisien, dan pengendalian yang efektif. Hal ini dapat membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

2. Keberlanjutan

Implementasi pengelolaan yang baik membantu organisasi untuk menjadi lebih berkelanjutan. Dengan mengadopsi praktik yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, organisasi dapat mengurangi dampak negatif mereka pada lingkungan, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Ini dapat meningkatkan citra

organisasi, memperkuat hubungan dengan pelanggan, dan mengurangi risiko hukum atau reputasi.

3. Efisiensi Operasional

Pengelolaan yang baik membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional mereka. Dengan mengoptimalkan layanan, biaya, serta penggunaan sumber daya, organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas mereka. Hal ini juga dapat mengarah pada pengurangan pemborosan dan peningkatan kualitas produk atau layanan.

4. Inovasi dan Adaptasi

Implementasi pengelolaan yang baik mendorong inovasi dan adaptasi organisasi. Dengan menciptakan budaya yang mendukung inovasi, mendorong kolaborasi, dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, organisasi dapat menjadi lebih responsif terhadap perubahan pasar dan menghasilkan ide-ide baru yang memberikan nilai tambah. Ini memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dan relevan di tengah persaingan yang semakin ketat.

5. Kepuasan Pelanggan

Pengelolaan yang baik berfokus pada memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan mengadopsi pendekatan yang berorientasi pada pelanggan, organisasi dapat memberikan produk atau layanan yang berkualitas, membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan. Hal ini dapat membantu organisasi untuk mempertahankan dan menarik pelanggan baru.

Tentu saja, dampak implementasi pengelolaan terhadap kesehatan organisasi dapat berbeda tergantung pada konteks dan karakteristik organisasi itu sendiri. Namun, bukti-bukti di atas menunjukkan bagaimana pengelolaan yang baik dapat memberikan manfaat nyata bagi kesehatan dan keberlanjutan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Chandra, Robby I. 2009 "*Kamu juga bisa kenal : Cara memimpin di wilayah diri*", Young Leaders Institute.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. (R. E. Hoogstoel & E. G. Schilling, Eds.) (Fifth Edit). New York: McGraw-Hill
- Koch, R. (1998). *The 80/20 Principle The Secret of Achieving More with Less* (Second Edi). London: Nicholas Brealey Publishing
- Koch, Richard. (2021). *Living The 80/20 Way: Prinsip Pareto Untuk Mendapatkan Hasil Yang Luar Biasa Tanpa Usaha Yang Luar Biasa*. Jakarta: Gramedia
- Maxwell, John C. 1995 "*Mengenbangkan kepemimpinan di dalam diri anda*", Jakarta : Binarupa Aksara
- Munroe, Myles. 2014 "*Kekuatan karakter di dalam kepemimpinan*", Light Publising.
- Rifai, M. (2014). *Biografi dan Pemikiran Vilfredo pareto*. Retrieved May 26, 2020, from www.wikipedia.com
- Sunarto & Heru Santoso WN, 2020. *Buku Saku Analisis Pareto*. Prodi Magetan : Kebidanan Magetan

BAB 13

IMPLEMENTASI PENGELOLAAN SDM

Oleh Dr. Hj. Arfiani Yulianti Fiyul, M.M

13.1. Pendahuluan

Manusia adalah makhluk sosial yang secara naluriah suka hidup berkelompok. Wujud dari kehidupan kelompok ini adalah munculnya organisasi atau lembaga sosial dalam masyarakat, misalnya dalam bidang administrasi, bisnis dan kemasyarakatan, yang juga dipraktikkan manajemen sumber daya manusia. Manajemen organisasi dan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah bidang yang terkait dengan manajemen orang dan manajemen organisasi. Tugas utama pengorganisasian dan pengelolaan sumber daya manusia, misalnya **Pertama**, Perencanaan staf: Yang melibatkan perencanaan untuk kebutuhan karyawan dalam organisasi dan membuat rencana untuk memenuhi kebutuhan tersebut. **Kedua**, Perekrutan dan Pengambilan Sampel, mencari dan memilih kandidat terbaik untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian organisasi. **Ketiga** Pelatihan dan pengembangan: menawarkan pelatihan dan pendidikan lanjutan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. **Keempat**, Manajemen hasil, Evaluasi kinerja karyawan secara teratur dan berikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu mereka meningkatkan kinerjanya. **Kelima**, Penggajian dan Manajemen Kinerja. **Keenam**, Rancang dan kelola sistem kompensasi dan tunjangan untuk memastikan bahwa karyawan mendapatkan imbalan yang adil atas kontribusi mereka. **Ketujuh**, Manajemen personalia, memastikan bahwa karyawan diperlakukan secara adil dan dihargai, dan menjaga hubungan positif dengan

karyawan. ***Kedelapan***, Manajemen Perubahan: memastikan bahwa organisasi dapat mengatasi perubahan dengan baik dan memaksimalkan peluang yang muncul dari perubahan.

Dalam manajemen organisasi dan orang, penting untuk memiliki pemahaman yang baik tentang kebutuhan organisasi dan keterampilan karyawan yang ada. Selain itu, manajemen organisasi dan sumber daya manusia harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan inovasi yang terjadi dalam organisasi dan lingkungan operasi secara keseluruhan.

13.2. Tujuan Penulisan

Tujuan dari manajemen organisasi dan SDM adalah untuk memaksimalkan efektivitas organisasi dengan memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimilikinya dikelola secara efektif. Adapun tujuan penulisan ini untuk menggali lebih dalam tentang Implementasi Pengelolaan SDM

13.3. Perencanaan SDM

SDM organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (PSDM). Tujuan dari perencanaan tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi. (Kharismawan, A, Ratna Hidayati, D., 2016). Sunarta, 2010, menyatakan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal yang tidak tergantikan dari suatu organisasi. Kecanggihan dan kemajuan teknologi tidak ada artinya tanpa unsur manusia. Di zaman seperti sekarang ini sangat sulit memprediksi masa depan karena perubahan terjadi sangat cepat. Semua organisasi harus menentukan masa depan mereka dengan rencana berbeda yang memenuhi tuntutan zaman. Saat ini sangat sulit untuk memprediksi masa depan karena perubahan terjadi sangat cepat. Semua organisasi harus menentukan masa depan mereka dengan rencana berbeda yang memenuhi persyaratan zaman. Arisanti, D. K., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019) dalam tulisannya menyatakan, agar pelaksanaan perencanaan kepegawaian berhasil, setidaknya ada

empat aspek yang harus diperhatikan/dilakukan dalam perencanaan kepegawaian, yaitu:

1. Meramalkan jumlah karyawan yang dibutuhkan (employee forecast),
2. Menentukan sumber daya manusia yang tersedia bagi organisasi (audit personalia),
3. Menganalisis keseimbangan penawaran dan permintaan (needs and supply analysis),
4. Menggunakan proses berkelanjutan dengan rencana tindakan.

13.3.1. Identifikasi kebutuhan SDM

Sedarmayanti di sadur kembali Kamal M, 2020, menefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu *Perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian/pemantauan* dilakukan dengan bantuan sumber daya manusia dan lainnya untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mangkunegara., P(2017), ada dua variabel dalam manajemen sumber daya manusia masing-masing memiliki makna yang saling melengkapi, yaitu kata "**Manajemen**" dan kata "**Sumber Daya Manusia**".

Manajemen adalah kegiatan mengelola sumber daya yang berbeda, baik manusia maupun material, untuk melaksanakan berbagai kegiatan organisasi agar dapat mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, manajemen merupakan suatu kegiatan yang harus ada dalam suatu organisasi dan tugas manajer adalah menggerakkan berbagai sumber daya yang ada untuk tujuan yang dapat dicapai. Manajemen tenaga kerja atau Manajemen SDM (Singkatan dari Sumber Daya Manusia) adalah cara mengelola secara efektif dan efisien proporsi dan peran sumber daya (kekuasaan) yang dimiliki oleh individu dan digunakan secara optimal sehingga tujuan (goal) organisasi, lembaga, bisnis, karyawan dan masyarakat dapat dimaksimalkan (Zainal, et. al., 2015, hlm.1 dalam Kamal M 2020).

Mangkunegara., P (2017) lanjut mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah potensi yang melekat pada manusia untuk memenuhi dan memenuhi perannya sebagai makhluk sosial yang dapat beradaptasi. Dengan adanya beberapa hal yang disampaikan tentang manajemen, maka untuk keberlanjutan suatu organisasi yang baik maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan SDM dalam suatu organisasi tersebut, maka indentifikasi kebutuhan SDM bermakna. Jika pihak manajemen terlibat dalam beberapa hal, maka mengingat keberlangsungan organisasi yang baik maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan karyawan dalam organisasi tersebut, yang dalam hal ini berarti mengidentifikasi kebutuhan karyawan.

Menurut Schermerhon (2005) dalam (Endri, 2010, hlm. 180), *Human Capital* dapat diartikan sebagai nilai ekonomi sumber daya manusia Keterampilan, pengetahuan, ide, inovasi, energi dan komitmen. Penciptaan nilai tambah dengan bantuan modal manusia dalam tugas dan pekerjaan sendiri menjamin pendapatan yang berkelanjutan di masa depan organisasi.

13.3.2. Perencanaan Tenaga Kerja

Kelangsungan eksistensi organisasi yang hidup, tumbuh dan berkembang dalam lingkungan operasi yang kompetitif membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kurangnya sumber daya manusia, baik kuantitatif maupun kualitatif, oleh organisasi karena kesalahan dalam perencanaan kepegawaian/proyek di masa depan dapat mencegah pencapaian tujuan. Amiruddin, S. M. (2019). Perencanaan tenaga kerja adalah suatu proses untuk memprediksi kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Bahri, R. M. (2019), menyampaikan langkah-langkah dalam perencanaan tenaga kerja:

1. Analisis pekerjaan, identifikasi tugas, tanggung jawab, dan persyaratan keterampilan untuk setiap pekerjaan dalam organisasi.
2. Kuantifikasi kebutuhan tenaga kerja, gunakan data historis dan tren pasar untuk memprediksi jumlah dan jenis karyawan yang akan dibutuhkan di masa depan.
3. Identifikasi kekurangan dan kelebihan karyawan, analisis data tentang karyawan saat ini, termasuk keterampilan, usia, dan tingkat kinerja, untuk menentukan apakah ada kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.
4. Pengembangan strategi, buat strategi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang diidentifikasi, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan.
5. Implementasi dan evaluasi, implementasikan strategi dan evaluasi apakah strategi tersebut berhasil memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang diidentifikasi.

Bahri, R. M. (2019), menyimpulkan bahwa, perencanaan tenaga kerja yang efektif dapat membantu organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

13.3.3. Perencanaan pengembangan SDM

Mulyadi. (2012), perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengembangkan karyawan dengan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis dan memenuhi tuntutan lingkungan yang selalu berubah. Berikut adalah langkah-langkah dalam perencanaan pengembangan SDM:

1. Evaluasi kebutuhan pengembangan: Identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan berdasarkan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, tujuan bisnis organisasi, dan tren industri.
2. Penetapan tujuan pengembangan: Tentukan tujuan pengembangan yang ingin dicapai melalui program

pengembangan, seperti peningkatan keterampilan teknis atau kepemimpinan.

3. Pemilihan program pengembangan: Pilih program pengembangan yang sesuai dengan tujuan pengembangan dan kebutuhan karyawan, seperti pelatihan, pendidikan formal, atau program mentoring.
4. Pelaksanaan program pengembangan: Implementasikan program pengembangan dengan mengorganisir sesi pelatihan, memberikan akses ke sumber daya belajar, atau mengatur program mentoring.
5. Evaluasi program pengembangan: Evaluasi efektivitas program pengembangan dengan mengukur keberhasilan dalam mencapai tujuan pengembangan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Dengan adanya Langkah-langkah perencanaan pengembangan SDM yang efektif maka dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, mempromosikan produktivitas dan inovasi, dan meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan.

13.4. Rekrutmen dan Seleksi SDM

Aziz, T. A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2017), Rekrutmen dan seleksi SDM (Sumber Daya Manusia) adalah proses penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sebuah organisasi. Rekrutmen adalah proses menarik calon karyawan untuk bergabung dengan organisasi, sedangkan seleksi adalah proses memilih kandidat terbaik dari calon karyawan yang telah melamar.

Untuk memaksimalkan rekrutmen dan seleksi SDM, maka ada beberapa langkah umum yang dapat dilakukan antara lain:

1. Analisis kebutuhan, menentukan posisi apa yang perlu diisi dan kualifikasi apa yang dibutuhkan untuk mengisi posisi tersebut.
2. Penyebaran lowongan, memasarkan lowongan pekerjaan kepada calon pelamar melalui media online atau offline,

serta menyebarluaskan informasi ke institusi pendidikan atau perusahaan tempat pelatihan.

3. Seleksi awal, menyaring kandidat berdasarkan kriteria tertentu, seperti pengalaman, pendidikan, atau keterampilan.
4. Tes dan wawancara, melakukan tes atau wawancara untuk mengukur kemampuan calon karyawan, termasuk tes psikologi dan tes teknis sesuai dengan kebutuhan posisi.
5. Pemeriksaan referensi dan verifikasi data, Memverifikasi informasi yang diberikan oleh calon karyawan, seperti riwayat pekerjaan dan referensi.

Karena rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia yang efektif dapat membantu organisasi merekrut orang-orang terbaik sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini juga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

13.4.1. Menentukan Sumber Daya Rekrutmen

Rosento. (2018), Rekrutmen sumber adalah proses dimana perusahaan mengidentifikasi dan menentukan lokasi atau lingkungan yang tepat untuk menemukan calon karyawan baru. Ini termasuk mengevaluasi sumber daya perekrutan yang tersedia seperti situs web perekrutan, iklan cetak, pameran karier, rujukan karyawan, agen kepegawaian, dll. dan memilih sarana rekrutmen yang paling efisien dan efektif untuk menarik kandidat yang memenuhi syarat dan memenuhi kebutuhan perusahaan. . Menentukan sumber daya perekrutan yang tepat dapat membantu perusahaan menemukan karyawan yang berkualitas dengan harga dan waktu yang optimal. Penentuan sumber daya rekrutmen yang tepat sangat penting untuk menarik calon karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Faktor-faktor berikut dapat dipertimbangkan ketika menentukan sumber daya rekrutmen:

1. Jenis posisi yang dibutuhkan, posisi yang membutuhkan keterampilan teknis atau spesifik mungkin memerlukan sumber daya rekrutmen yang berbeda dari posisi yang memerlukan keterampilan yang lebih umum.
2. Target audiens, sumber daya rekrutmen dapat ditargetkan kepada kelompok tertentu, seperti siswa lulusan baru atau profesional berpengalaman, tergantung pada kebutuhan organisasi.
3. Anggaran, biaya sumber daya rekrutmen dapat berbeda-beda, tergantung pada jenis media yang digunakan dan lokasi target perekrutan. Organisasi harus mempertimbangkan anggaran yang tersedia untuk rekrutmen dan memilih sumber daya rekrutmen yang paling efektif dalam batasan anggaran tersebut.
4. Waktu, sumber daya rekrutmen yang membutuhkan waktu dan biaya yang lebih rendah, seperti perekrutan melalui media sosial, mungkin lebih cocok jika organisasi membutuhkan karyawan dengan cepat.

Beberapa sumber daya promosi yang perlu dipertimbangkan adalah:

1. Media online. situs rekrutmen online dan platform media sosial seperti LinkedIn dan Facebook dapat digunakan untuk menarik calon karyawan dengan biaya yang relatif rendah.
2. Pameran karir, career atau job fair dapat memberikan kesempatan untuk bertemu langsung dengan calon karyawan dan memperkenalkan mereka kepada perusahaan.
3. Kantor penempatan tenaga kerja, agen tenaga kerja publik atau swasta dapat memberikan daftar kandidat yang memenuhi syarat untuk posisi yang dibutuhkan
4. Referral karyawan, mendorong karyawan saat ini untuk merujuk kandidat yang memenuhi syarat dapat menjadi alat perekrutan yang efektif dan relatif murah.
5. Institusi Pendidikan, menawarkan magang atau program kerja sama dengan institusi pendidikan dapat membantu

menarik lulusan baru dan calon karyawan yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

13.4.2. Menentukan Kriteria Seleksi

Muhammad Zaky (2020) dalam menentukan kriteria seleksi adalah salah satu tahap penting dalam proses seleksi calon karyawan atau kandidat lainnya. Kriteria seleksi yang baik membantu memastikan bahwa kandidat yang dipilih memiliki keterampilan dan atribut yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai Perusahaan. Langkah-langkah berikut dapat diikuti untuk menetapkan kriteria seleksi yang efektif:

1. Mengidentifikasi kebutuhan Perusahaan, kenali kebutuhan perusahaan untuk posisi atau peran yang ingin Anda isi. Tentukan keterampilan, pengalaman, dan atribut yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi tersebut.
2. Buat daftar kriteria yang harus dimiliki oleh kandidat yang cocok untuk posisi tersebut.
3. Prioritaskan kriteria yang paling penting untuk posisi atau peran tertentu. Ini memastikan bahwa kandidat terbaik memiliki kualifikasi yang paling relevan.
4. Gunakan standar objektif, pastikan bahwa kriteria seleksi yang dipilih objektif dan terukur secara konsisten. Ini memastikan bahwa semua pelamar dievaluasi dengan cara yang sama.
5. Tes Kriteria Seleksi, terakhir, uji kriteria seleksi untuk memastikan mereka mampu membedakan antara kandidat berbakat yang berbeda. Dapat menguji kriteria seleksi melalui tes, wawancara atau proses seleksi lainnya. Ini mungkin termasuk keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, ciri kepribadian dan pengalaman kerja yang relevan.

13.4.3. Menilai Kandidat

Menilai kandidat adalah proses penilaian dan evaluasi terhadap kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan

karakteristik lain dari calon karyawan dalam rangka menentukan kesesuaian mereka dengan posisi yang dibutuhkan, (Nuraeni, N. (2018). Proses ini dilakukan untuk memastikan bahwa perusahaan memilih kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dapat berkontribusi secara positif terhadap tujuan Perusahaan. Evaluasi kandidat biasanya meliputi berbagai metode, seperti wawancara, tes keterampilan dan pengetahuan, referensi, dan penilaian perilaku. Hasil dari penilaian ini dapat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang tepat dalam memilih calon karyawan terbaik dan mengurangi risiko kesalahan dalam perekrutan. Menilai kandidat dapat dilakukan dengan berbagai teori yang berbeda, tergantung pada konteks dan tujuan penilaian.

Beberapa teori umum yang dapat digunakan dalam menilai kandidat adalah sebagai berikut:

1. Teori kecocokan (*fit theory*), teori ini mengatakan bahwa kandidat yang paling cocok dengan posisi pekerjaan atau budaya perusahaan akan lebih sukses dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, dalam menilai kandidat, perusahaan harus mencari orang yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, serta nilai-nilai yang sejalan dengan budaya perusahaan.
2. Teori penilaian perilaku (*behavioral assessment theory*), teori ini berfokus pada perilaku kandidat dalam situasi tertentu. Dalam penilaian perilaku, kandidat diberi tugas atau situasi simulasi untuk mengukur kemampuan mereka dalam situasi nyata. Metode ini dapat membantu perusahaan memilih kandidat yang paling tepat untuk pekerjaan tertentu.
3. Teori penilaian kompetensi (*competency assessment theory*), teori ini berfokus pada keterampilan dan pengetahuan kandidat yang spesifik untuk pekerjaan tertentu. Dalam penilaian kompetensi, kandidat diberi tugas atau tes untuk mengukur kemampuan mereka

dalam keterampilan tertentu yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.

4. Teori penilaian kepribadian (*personality assessment theory*), teori ini berfokus pada kepribadian dan karakteristik psikologis kandidat. Dalam penilaian kepribadian, kandidat diberi tes untuk mengukur aspek-aspek seperti kecerdasan emosional, kepercayaan diri, motivasi, dan gaya kepemimpinan. Metode ini dapat membantu perusahaan memilih kandidat yang paling cocok untuk budaya dan lingkungan perusahaan.

Penting untuk dicatat bahwa tidak ada teori penilaian kandidat yang sempurna atau paling cocok untuk setiap situasi. Setiap teori memiliki kelebihan dan kekurangan, dan pilihan metode penilaian harus dipilih sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan.

13.5. Pengembangan SDM

Kashmir. (2016) Pengembangan SDM atau pengembangan sumber daya manusia adalah proses sistematis yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan sikap karyawan suatu organisasi agar dapat berkontribusi secara lebih efektif dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan pribadi mencakup berbagai kegiatan seperti pelatihan, pembinaan, pembinaan, pendampingan, pengembangan karir dan manajemen pengetahuan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan, efisiensi, motivasi dan kepuasan kerja dan untuk membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Sumber Daya Manusia sangat penting bagi keberhasilan dan pertumbuhan jangka panjang suatu organisasi atau bisnis. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar mereka lebih berhasil di masa depan. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia merupakan muatan penting dari manajemen sumber daya manusia (SDM),

yang tugasnya adalah mengoptimalkan potensi dan kapasitas karyawan untuk mencapai tujuan bisnis maupun organisasi secara lebih efektif.

Pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan manusia meningkatkan kinerja karyawan
Ketika karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik, mereka dapat bekerja lebih efisien dan efektif, meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Pengembangan manusia membantu organisasi mempersiapkan perubahan dalam dunia bisnis yang terus berkembang dan berubah, organisasi harus siap beradaptasi dengan perubahan. Dengan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, perusahaan dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan persaingan.
3. Pengembangan staf memerlukan investasi, pengembangan pribadi adalah proses yang menghabiskan waktu, energi, dan sumber daya perusahaan. Namun, biaya investasi dalam pengembangan sumber daya manusia dapat diimbangi dengan manfaat jangka panjang yang dicapai, seperti peningkatan kinerja, kepuasan karyawan, dan peningkatan reputasi perusahaan.

Secara keseluruhan, pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam menjalankan bisnis dan dapat memberikan banyak manfaat jangka panjang.

13.5.1. Pengembangan SDM

Moh Khoirul Umam. 2015, Sumber Daya Manusia adalah proses pengembangan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan karyawan agar lebih sukses di masa depan. Khoirul Umam melanjutkan, ada beberapa cara untuk

mengimplementasikan sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut:

- a. Pelatihan adalah salah satu metode pengembangan pribadi yang paling umum. Pelatihan dapat diselesaikan melalui kursus, seminar, pelatihan online atau magang. Pelatihan dapat membantu karyawan memperoleh keterampilan baru, memperluas pengetahuan, dan memperbarui keterampilan yang ada.
- b. Pengalaman profesional, pengalaman kerja juga dapat menjadi sarana pengembangan sumber daya manusia. Menetapkan tugas dan tanggung jawab yang lebih kompleks atau menugaskan karyawan ke tugas baru dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
- c. Pendampingan dan pelatihan, mentoring dan coaching adalah metode pengembangan pribadi yang melibatkan bimbingan atau dukungan dari seorang mentor atau coach. Mentor atau pelatih dapat membantu karyawan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka serta memberikan saran dan arahan tentang cara meningkatkan kinerja.
- d. Siklus tugas pertama, rotasi pekerjaan adalah metode pengembangan karyawan di mana karyawan dipindahkan ke posisi yang berbeda dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rotasi pekerjaan dapat membantu karyawan memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru serta lebih memahami berbagai fungsi dan unit organisasi
- e. Program Pengembangan Manajemen, program pengembangan kepemimpinan dapat membantu calon pemimpin masa depan mendapatkan keterampilan kepemimpinan yang mereka butuhkan. Program ini dapat mencakup pelatihan khusus, peran kepemimpinan, dan pendampingan atau pembinaan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah proses yang berkesinambungan dan harus dilakukan terus menerus

agar karyawan dapat berkembang lebih jauh dan perusahaan dapat bertahan di pasar yang terus berkembang.

13.5.2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua hal yang sangat berkaitan dan sering digunakan secara bersamaan dalam konteks Sumber Daya Manusia (SDM). Pelatihan mengacu pada proses pemberian informasi, pengetahuan, dan keterampilan teknis kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan mereka saat ini, Anggini, DT (2019). Pelatihan dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti kelas atau sesi pelatihan, pelatihan on-the-job, atau pelatihan online.

Pendidikan dan pelatihan adalah subjek yang luas dan kompleks dan banyak ahli telah berkontribusi di bidang ini. Inilah yang dikatakan beberapa pakar pendidikan dan pelatihan:

1. Donald Kirkpatrick, Kirkpatrick mengembangkan model empat tingkat untuk mengevaluasi keefektifan pelatihan. Model ini meliputi penilaian respon, pembelajaran, perilaku dan hasil. Menurut Kirkpatrick, tingkat evaluasi ini membantu menentukan apakah pelatihan itu efektif atau tidak.
2. David Kolb, Kolb mengembangkan teori belajar yang mencakup empat tahap: pengalaman konkret baru, refleksi, konsep dan eksperimen. Menurut Kolb, orang belajar dengan mengalami dan memikirkan hal-hal baru.
3. Jack Phillips, Phillips mengembangkan model pengukuran perkembangan manusia yang terdiri dari lima level. Model ini meliputi identifikasi obyek, perencanaan pengukuran, perhitungan biaya-manfaat, pelaksanaan pengukuran dan pelaporan hasil. Model ini membantu organisasi menentukan apakah investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan berhasil atau tidak.
4. Edward Thorndike, Thorndike mengembangkan teori pembelajaran yang mencakup Hukum Pengaruh. Menurut

Thorndike, ketika perilaku seseorang memiliki konsekuensi yang menyenangkan, perilaku tersebut lebih mungkin diulangi di masa depan.

5. Peter Senge, Senge mengembangkan konsep pembelajaran organisasi, di mana organisasi belajar melalui karyawannya. Menurut Senge, organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu terus belajar, beradaptasi, dan berkembang.

Dalam pendidikan dan pelatihan, penting untuk memahami teori dan model yang mendasari untuk merancang dan melaksanakan program yang efektif dan berkelanjutan

13.5.3. Pelatihan Dan Pengembangan di Era Revolusi 5.0

Andika Yasa dkk. menulis bahwa Revolusi 5.0 adalah masa ketika teknologi dan otomasi terus berkembang, mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat, termasuk kehidupan kerja. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan yang cocok untuk periode ini harus fokus pada pengembangan keterampilan dan kemampuan yang berkaitan dengan teknologi dan inovasi.

Beberapa contoh pelatihan dan pengembangan yang tepat selama revolusi 5.0 adalah:

1. Pelatihan keterampilan digital, keterampilan digital seperti pemrograman, pengembangan aplikasi, manajemen informasi, dan analisis data menjadi semakin penting dalam revolusi 5.0. Pelatihan keterampilan digital ini harus dilakukan secara berkesinambungan dengan laju perkembangan teknologi yang pesat.
2. Pelatihan kepemimpinan digital, kepemimpinan digital melibatkan kemampuan untuk memimpin tim dan organisasi secara efektif menggunakan teknologi dan data. Pelatihan kepemimpinan digital ini dapat membantu manajer memaksimalkan potensi teknologi

untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.

3. Pelatihan kreativitas dan inovasi, Inovasi dan kreativitas menjadi semakin penting dalam revolusi 5.0 karena perusahaan dan organisasi harus terus beradaptasi dengan perubahan teknologi dan persaingan global. Pelatihan kreativitas dan inovasi dapat membantu karyawan menghasilkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja bisnis dalam organisasinya
4. Pelatihan Keamanan Siber dalam revolusi 5.0, keamanan siber menjadi semakin penting karena semakin banyak data dan informasi yang disimpan dan digunakan secara digital. Pelatihan keamanan siber dapat membantu karyawan memahami ancaman keamanan dan cara melindungi informasi organisasi.
5. Pelatihan kolaboratif virtual, kolaborasi virtual menjadi semakin populer di revolusi 5.0, di mana orang bekerja dari jarak jauh atau dari berbagai lokasi geografis. Pelatihan kolaborasi virtual dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan mereka untuk berkolaborasi dengan orang-orang dari berbagai latar belakang dan lokasi.

Saat memilih peluang pendidikan dan pelatihan yang tepat selama revolusi 5.0, organisasi harus mempertimbangkan kebutuhan orang dan organisasi serta beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan inovasi yang terjadi. Pelatihan dan pengembangan yang tepat dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja, meningkatkan keunggulan kompetitif, dan menghadapi tantangan masa depan.

13.5.4. Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses manajemen sumber daya manusia yang penting yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu atau tim dalam organisasi. Penilaian kinerja dapat membantu organisasi menilai pencapaian tujuan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, dan memberikan umpan balik untuk pengembangan karir dan

perencanaan pengembangan organisasi, Suzana, Ana, 2017) Penilaian kinerja sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja memungkinkan organisasi untuk menentukan apakah kinerja karyawan memenuhi harapan dan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan, perusahaan dapat mengidentifikasi area di mana karyawan membutuhkan pelatihan dan pendidikan tambahan.

Selain itu, penilaian kinerja juga dapat menjadi dasar untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerjanya. Umpan balik yang konstruktif dan terarah dapat membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan. Namun, tinjauan kinerja juga dapat memiliki beberapa kelemahan. Salah satu kelemahan penilaian kinerja adalah baik penilai maupun karyawan yang dinilai bisa bias. Evaluator dapat dipengaruhi, misalnya, oleh kesan pertama mereka atau oleh persepsi subyektif karyawan. Di sisi lain, karyawan mungkin merasa tidak adil dan meragukan objektivitas evaluasi. Maka dari itu, evaluasi kinerja harus dilakukan secara cermat dan disertai dengan sistem evaluasi yang baik serta umpan balik yang jelas dan tepat sasaran. Selain itu, organisasi juga harus berhati-hati dalam melakukan tinjauan kinerja secara adil dan obyektif untuk menghindari bias dan memastikan bahwa hasil tinjauan kinerja benar-benar mencerminkan kinerja karyawan.

Bagaimana Evaluasi Kinerja Di Masa Revolusi 5.0

Penilaian kinerja pada revolusi 5.0 akan sangat berbeda dengan penilaian kinerja masa lalu karena perkembangan teknologi dan perubahan praktik yang semakin kompleks. Berikut adalah beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mengevaluasi kinerja selama revolusi 5.0:

- a. Gunakan teknologi, di era revolusi 5.0, teknologi berkembang dengan sangat cepat. Oleh karena itu, evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan

teknologi seperti perangkat lunak dan aplikasi yang dapat memudahkan pengumpulan dan analisis data.

- b. Penilaian berbasis data, evaluasi kinerja selama putaran 5.0 harus didasarkan pada data yang akurat dan valid.

Informasi ini dapat diperoleh dari berbagai sumber, mis.

Umpan balik pelanggan, hasil penjualan, kinerja tim, atau ulasan kinerja online.

1. Penggunaan metode penilaian yang tepat, metode evaluasi kinerja yang digunakan harus relevan dengan tuntutan pekerjaan dan keterampilan era revolusi 5.0. Metode penilaian seperti umpan balik 360 derajat, metrik kinerja, dan penilaian diri dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan secara lebih komprehensif.
2. Fokus pada hasil dan dampak, penilaian kinerja harus lebih fokus pada hasil dan dampak kinerja karyawan terhadap organisasi. Misalnya, di era revolusi 5.0, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari seberapa banyak tugas yang diselesaikan, tetapi juga seberapa besar nilai yang dapat mereka berikan dan seberapa besar pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi.
3. Perhatikan pengembangan karir, penilaian kinerja dapat dijadikan dasar untuk membuat rencana karir bagi karyawan di masa revolusi 5.0. Organisasi dapat memberikan umpan balik yang jelas dan terarah serta memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai

Dengan mengikuti langkah-langkah di atas, penilaian kinerja dapat menjadi alat yang ampuh untuk meningkatkan kinerja karyawan dan pengembangan organisasi selama revolusi 5.0.

13.6. Kesimpulan

Kesimpulan atas dokumen pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik

sangat penting untuk memastikan keberhasilan organisasi. Langkah-langkah implementasi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, manajemen kompensasi dan tunjangan, pemantauan kinerja dan umpan balik. Selama pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, beberapa kendala mungkin muncul, seperti perubahan teknologi, perubahan kebijakan organisasi dan kurangnya dana. Oleh karena itu, diperlukan solusi yang tepat untuk mengatasi hambatan tersebut, seperti pelatihan dan pengembangan, penyesuaian kebijakan organisasi, dan penghematan biaya dengan menggunakan teknologi yang ada.

Penting untuk mengevaluasi kinerja manajemen sumber daya manusia untuk menilai keberhasilan program dan mengidentifikasi area untuk perbaikan. Evaluasi dapat dilakukan dengan mengumpulkan data kuantitatif dan kualitatif, seperti pengukuran kinerja dan umpan balik karyawan. Singkatnya, implementasi manajemen SDM yang baik membutuhkan perencanaan yang matang, penerapan kebijakan dan praktik terbaik, serta evaluasi berkelanjutan untuk memastikan keberhasilan program. Ini akan membantu organisasi mencapai tujuannya dan mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Amiruddin, S. M. (2019). Pengaruh Etos Kerja, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Biak Numfor. Jakarta: Qiara Media.
- Andika Yasa, Dkk, (2021). Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 Di Indonesia. Vol. 20 No. 01 Tahun 2021 Halaman 27-42 E-Issn: 2656-5277 | P-Issn: 1829-5827
- Anggini, D. T. (2019). Implementasi Aplikasi Sehati Dalam Pnegakkan Disiplin Pegawai Di Lingkungan Kabupaten Bangka Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (Bkpsdmd). (Doctoral Dissertation, Institut Pemerintahan Dalam Negeri).
- Arisanti, D. K., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi, 2(1), 101-118.
- Aziz, T. A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2017). Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja. 3(2), Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen 246–253. Di Ambil Dari <https://Journal.Ugm.Ac.Id/Jkap/Article/View/37957>
- Bahri, R. M. (2019). Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pdam Tirta Palembang. Palembang: Repository Universitas Muhammadiyah .
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik). Cetakan Pertama. Rajawali Pers, Jakarta

- Kharismawan, A, Ratna Hidayati, D., 2016 Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pendukung Pengembangan Bisnis Cv. Kajeye Food. Volume 9 Nomor 2, Oktober 2016 Hlm. 66-71
[Http://Journal.Trunojoyo.Ac.Id/Pamator](http://Journal.Trunojoyo.Ac.Id/Pamator) Issn: 1829-7932 Received: Agustus 2016; Accepted: Oktober 2016
 Jurnal Pamator, 9(2) Oktober 2016: 66-71 | 67
- Mulyadi. 2012. Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen. Penerbit Salemba, Jakarta.
- Muhammad Zaky (2020) Artikel Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 1 No. 1, April 2020 50 Analisis Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Berdasarkan Perspektif Islamic Human Capital
- Nuraeni, N. (2018). Penerapan Metode Simple Additive Weighting (Saw) Dalam Seleksi Calon Karyawan. Swabumi, 6(1), 63. Retrieved From
[Https://Ejournal.Bsi.Ac.Id/Ejournal/Index.Php/Swabumi/Article/View/3317](https://Ejournal.Bsi.Ac.Id/Ejournal/Index.Php/Swabumi/Article/View/3317)
- Kamal M, 2020 Kebutuhan Akan Sdmsuatu Doktrin Ekonomi (Konsep Sdm, Identifikasi Nilai Sdm, Penawaran Dan Permintaan Tenaga Kerja Dan Karakteristik Tenaga Terdidik Man Insan Cendekia Jambi Vol. 1 No. 1 Juni Tahun 2020e-Issn: 2722-3612
<http://Jurnal.Icjambi.Id/Index.Php/Jbic>
- Rosento. (2018). Efektivitas Rekrutmen Dalam Kinerja Karyawan Pada Bagian Pemasaran Di Cv Ikra Cendana Lintang Jakarta. Cakrawala, Xviii(1), 81–88. Di Ambil Dari
[Http://Ejournal.Bsi.Ac.Id/Ejournal/Index.Php/Cakrawala/Article/View/3615](http://Ejournal.Bsi.Ac.Id/Ejournal/Index.Php/Cakrawala/Article/View/3615)
- Sunarta, 2010, Informasi, No. 2, Xxxvi, Th. 2010.
- Fise Universitas Negeri Yogyakarta Sunarta_Tni@Yahoo.Com

Suzana, Ana. (2017) "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Pt Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon)", Jurnal Logika 19, No. 1 (2017): 43

BAB 14

IMPLEMENTASI PENGELOLAAN SUMBERDAYA TEKNOLOGI

Oleh Yuliana Mose, S.Kom., M.Si

14.1. Pendahuluan

Latar belakang implementasi pengelolaan sumberdaya teknologi berasal dari perubahan yang cepat dan kompleks dalam dunia bisnis dan perkembangan teknologi, **“berubah atau mati”**. Tabel 1. Menunjukkan enam kekuatan khusus yang berfungsi sebagai rangsangan perubahan menurut Robbins S R (2003) dalam Wijono Sutarto (2018).

Tabel 14.1 Kekuatan untuk Perubahan

Kekuatan	Contoh
<i>Nature of the workforce</i> (Sifat angkatan kerja)	✓ Lebih banyak keanekaragaman budaya ✓ Peningkatan dalam profesional ✓ Banyak orang masuk dengan keterampilan kurang memadai
<i>Technology</i>	✓ Lebih banyak komputer dan otomatisasi ✓ Program TQM ✓ Program rekayasa ulang
<i>Economic shocks</i>	✓ Properti asean yang hancur ✓ Fluktuasi tingkat suku bunga ✓ Perubahan harga minyak
<i>Competition</i>	✓ Kompetisi global ✓ Merjer dan konsolidasi

Kekuatan	Contoh
	✓ Pertumbuhan <i>e-commerce</i>
<i>Social trends</i>	✓ Perubahan sikap pasangan dalam keluarga ✓ Pernikahan yang tertunda dikalangan orang muda
<i>World politics</i>	✓ Runtuhnya tembok Berlin ✓ Bersatunya Jerman Barat dan Jerman Timur ✓ Penyerbuan USA ke Irak dan Libya

Sumber : Robin S R (2003) *Organizational Behavior*. Ninth Edition. New Jersey : Prentice-Hall, Inc

Organisasi di berbagai sektor menyadari pentingnya implementasi pengelolaan teknologi sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka. Dengan melakukan implementasi yang efektif, organisasi dapat mengoptimalkan manfaat teknologi, meningkatkan efisiensi, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan tetap kompetitif di era yang terus berkembang ini. Meskipun semakin penting dalam bidang manajemen, sejumlah studi telah secara empiris menyelidiki kemampuan manajemen teknologi dengan strategi dalam konteks adaptasi lingkungan.

Dalam kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat, perusahaan perlu mengembangkan keterampilan teknologi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sebagai kapabilitas yang dinamis, pengembangan kapabilitas teknologi memerlukan pengalokasian sumber daya yang konsisten dengan tujuan strategis. Oleh karena itu, Ozer telah melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji bagaimana kapabilitas manajemen teknologi dan tipe strategi mempengaruhi kinerja perusahaan. Tipologi strategi Miles dan Snow digunakan untuk mengklasifikasikan strategi perusahaan. Hasilnya diambil dari survei terhadap 119 perusahaan manufaktur Turki. Hasil penelitian berkontribusi pada literatur dengan dukungan empiris tentang pengaruh signifikan kapabilitas manajemen teknologi dan tipe strategi terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, temuan menunjukkan hubungan positif yang signifikan

antara kemampuan manajemen teknologi dan jenis strategi (Ozer, E. ve Ay, Ü. 2022).

14.2. Pengertian Pengelolaan Teknologi

14.2.1. Definisi Pengelolaan Teknologi

Definisi teknologi menurut M. Maryono dalam Ahmad Taufik (2022) adalah terapan atau perkembangan dari berbagai jenis benda/peralatan yang digunakan manusia, atau dapat juga berupa sistem yang pada akhirnya mampu menyelesaikan seluruh persoalan/masalah yang ada (Taufik Ahmad et al, 2022). Pengelolaan teknologi, juga dikenal sebagai manajemen teknologi, adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian sumber daya teknologi dalam suatu organisasi dengan tujuan memanfaatkannya secara efektif guna mencapai tujuan bisnis atau organisasi tersebut.

Secara umum, pengelolaan teknologi melibatkan pengelolaan berbagai aspek teknologi, termasuk perangkat keras (hardware), perangkat lunak (software), jaringan komunikasi, sistem informasi, serta sumber daya manusia yang terkait dengan teknologi. Definisi pengelolaan teknologi juga mencakup pengambilan keputusan yang berhubungan dengan investasi teknologi, pengembangan strategi teknologi, perencanaan penggunaan teknologi, pemilihan dan implementasi solusi teknologi, pengawasan operasional, pemeliharaan, serta evaluasi dan perbaikan terus-menerus terhadap lingkungan teknologi organisasi.

Pengelolaan teknologi bertujuan untuk mengoptimalkan manfaat teknologi dalam konteks organisasi, termasuk meningkatkan efisiensi operasional, peningkatan produktivitas, inovasi, pengembangan produk dan layanan, serta mencapai keunggulan kompetitif. Harisson dan Samson (2002) dalam Kuncorosidi (2013) mengungkapkan manajemen teknologi dan beberapa bidang yang berada didalamnya sangat relevan dan dibutuhkan untuk membantu dalam pengambilan keputusan pemerintah, para pemimpin industri dan studi manajemen

bisnis, diantaranya adalah : strategi teknologi, pengembangan kapabilitas teknologi, manajemen inovasi, teknologi forecasting, teknologi manajemen, strategi manufaktur, persaingan bisnis, halangan untuk mengadopsi teknologi, teknologi dan fleksibilitas manufaktur dan e-bisnis. Manajemen teknologi juga dianggap sebagai komponen penting dalam mengembangkan kebijakan Science, Technology and Innovation (STI) di berbagai negara berkembang. Dalam pengelolaan teknologi, penting untuk memperhatikan aspek strategis, taktis, dan operasional, serta berkoordinasi dengan berbagai fungsi organisasi, seperti manajemen senior, departemen TI, pengguna bisnis, dan tim teknologi.

14.2.2. Teknologi Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (1992) dalam Badeni (2017) Penggunaan terminologi teknologi organisasi merujuk pada keseluruhan pengetahuan, peralatan, metode, dan kegiatan yang digunakan untuk mengubah masukan suatu organisasi menjadi keluaran. Tampak bahwa pengertian teknologi ini mencakup pengertian yang luas. Tidak hanya berkaitan dengan peralatan fisik tapi juga berkaitan dengan pengetahuan dan metode yang dipakai untuk memproses masukan menjadi keluaran. Sebagai contoh sebuah organisasi pendidikan dan lembaga bantuan hukum. Kedua organisasi ini lebih banyak menggunakan pengetahuan dan informasi dalam proses pengubahan masukan menjadi keluaran. (Badeni, 2017).

Lebih lanjut Badeni menjelaskan bahwa konsep teknologi organisasi mempunyai arti yang luas dan abstrak. Oleh karena itu, masalah yang muncul yaitu apakah yang menjadi dimensi untuk mengukur teknologi? Terdapat empat hal yang dapat dipakai sebagai dimensi untuk mengukur teknologi organisasi, yaitu:

1. Kompleksitas informasi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu proses
2. Tingkat otomatisasi yang digunakan untuk melakukan proses

3. Banyaknya aktivitas yang diperlukan untuk melakukan tugas
4. Adanya metode yang jelas untuk melakukannya

Perusahaan yang bergerak dibidang jasa, misalnya lembaga bantuan hukum atau organisasi pendidikan, memiliki kompleksitas informasi untuk memecahkan aktivitas sehari-hari. Ini sangat berbeda dengan sebuah perusahaan tekstil misalnya, yang menggunakan banyak mesin dalam melakukan proses produksi yang relatif sulit dapat diotomatisasi. Keseluruhan teknologi dapat dikelompokkan dalam dua jenis yaitu teknologi rutin dan non rutin. Teknologi rutin mengacu pada proses transformasi yang berulang-ulang dan relatif dapat diotomatisasi. Sedangkan teknologi non rutin mengacu pada proses yang tidak berulang-ulang dan relatif tidak dapat diotomatisasi (Badeni, 2017).

14.2.3. Komponen-Komponen Pengelolaan Teknologi

Komponen-komponen pengelolaan teknologi meliputi berbagai aspek yang perlu diperhatikan dan dikelola dengan baik untuk memastikan penggunaan efektif dan efisien teknologi dalam suatu organisasi. Berikut adalah beberapa komponen utama dalam pengelolaan teknologi:

- a. Perencanaan strategis teknologi: Komponen ini melibatkan perumusan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi terkait dengan penggunaan teknologi. Hal ini mencakup pengembangan rencana strategis teknologi jangka panjang dan jangka pendek, serta identifikasi kesesuaian antara teknologi dan arah bisnis organisasi.
- b. Pengelolaan sumber daya teknologi: Ini melibatkan pengelolaan aset teknologi organisasi, termasuk perangkat keras (hardware), perangkat lunak (software), jaringan, dan sistem informasi. Hal ini melibatkan pemantauan inventaris, pengadaan, pemeliharaan, dan penggantian aset teknologi sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- c. Pengembangan dan implementasi teknologi: Komponen ini melibatkan proses pengembangan atau pengadaan solusi teknologi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ini dapat meliputi pengembangan perangkat lunak, pengadaan sistem informasi, integrasi sistem, atau implementasi teknologi baru yang relevan. Pada tahap ini, penting untuk memperhatikan perencanaan proyek, pengelolaan risiko, dan pengawasan implementasi teknologi yang sukses.
- d. Penggunaan dan dukungan teknologi: Ini melibatkan pemanfaatan teknologi oleh pengguna dalam organisasi. Komponen ini termasuk pelatihan pengguna, dukungan teknis, manajemen akses dan keamanan, serta pemantauan kinerja dan pemecahan masalah terkait dengan teknologi.
- e. Pengawasan dan evaluasi: Komponen ini mencakup pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja dan efektivitas penggunaan teknologi dalam organisasi. Ini melibatkan pemantauan kinerja sistem, analisis data, pengukuran indikator kinerja kunci (Key Performance Indicators/KPIs), dan pelaporan hasil kepada manajemen.
- f. Keamanan dan privasi: Aspek ini berkaitan dengan perlindungan data, sistem, dan infrastruktur teknologi dari ancaman keamanan dan pelanggaran. Ini melibatkan implementasi kebijakan keamanan, pengendalian akses, pemantauan keamanan, manajemen risiko keamanan, serta kepatuhan terhadap peraturan dan standar keamanan yang berlaku.
- g. Manajemen perubahan: Komponen ini melibatkan manajemen perubahan dalam organisasi terkait dengan adopsi dan penggunaan teknologi. Hal ini mencakup komunikasi yang efektif, pelibatan pengguna, pelatihan, dukungan psikologis, dan manajemen resistensi terhadap perubahan.

Keseluruhan komponen-komponen ini saling terkait dan harus dikelola secara holistik untuk mencapai pengelolaan teknologi yang efektif dalam suatu organisasi.

14.2.4. Pentingnya Pengelolaan Teknologi Dalam Organisasi

Pengelolaan teknologi memiliki peranan yang penting dalam organisasi, terutama di era yang serba teknologi saat ini. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pengelolaan teknologi penting dalam organisasi:

1. Peningkatan efisiensi operasional: Pengelolaan teknologi yang baik dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional organisasi. Teknologi yang tepat dapat mengotomatisasi proses bisnis, mengintegrasikan sistem, dan mengurangi kesalahan manusia. Hal ini mengarah pada penghematan waktu, sumber daya, dan biaya, serta peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional secara keseluruhan.
2. Peningkatan daya saing: Implementasi pengelolaan teknologi yang efektif dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dengan memanfaatkan teknologi yang tepat, organisasi dapat mengembangkan produk dan layanan baru, meningkatkan kualitas, mempercepat waktu pemasaran, dan memberikan pengalaman pelanggan yang unggul. Hal ini membantu organisasi tetap bersaing di pasar yang kompetitif.
3. Inovasi dan pengembangan: Teknologi seringkali menjadi katalisator untuk inovasi dalam organisasi. Pengelolaan teknologi yang baik menciptakan lingkungan yang mendukung budaya inovasi, di mana karyawan dapat berkolaborasi, berbagi ide, dan mengembangkan solusi kreatif. Dengan memanfaatkan teknologi, organisasi dapat mengembangkan produk baru, proses bisnis yang lebih efektif, dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.
4. Peningkatan kepuasan pelanggan: Teknologi dapat membantu organisasi meningkatkan kepuasan

pelanggan. Dengan menggunakan teknologi yang canggih, organisasi dapat memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik, seperti layanan pelanggan yang responsif, pengiriman yang cepat, dan aksesibilitas yang lebih baik. Pengelolaan teknologi yang baik memungkinkan organisasi untuk memahami kebutuhan pelanggan dan menyediakan solusi yang sesuai.

5. **Pengelolaan risiko:** Teknologi juga melibatkan aspek keamanan dan perlindungan data. Pengelolaan teknologi yang baik melibatkan implementasi kebijakan keamanan, pengendalian akses, pemantauan risiko, dan pemulihan bencana. Dengan menjaga keamanan dan privasi data, organisasi dapat melindungi diri dari ancaman keamanan cyber dan mengurangi risiko kehilangan data atau pelanggaran privasi.
6. **Adaptasi terhadap perubahan:** Dunia teknologi terus berkembang dengan cepat, dan organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan tersebut. Pengelolaan teknologi membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mengadopsi teknologi baru yang relevan, memperbarui infrastruktur yang ada, dan melatih karyawan agar dapat menggunakan teknologi dengan efektif. Dengan demikian, organisasi dapat tetap relevan dan siap menghadapi perubahan yang terjadi.

Pengelolaan teknologi yang baik merupakan faktor kritis dalam kesuksesan organisasi modern. Hal ini memberikan peluang untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, inovasi, dan keunggulan kompetitif. Dengan mengelola teknologi dengan baik, organisasi dapat menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh dunia yang terus berkembang secara teknologi.

14.3. Tahapan Implementasi Pengelolaan Teknologi

Implementasi pengelolaan teknologi melibatkan serangkaian tahapan yang perlu diikuti untuk memastikan kesuksesan dan efektivitas penggunaan teknologi dalam

organisasi. Berikut adalah tahapan umum yang dapat diikuti dalam implementasi pengelolaan teknologi:

1. Analisis Kebutuhan: Tahap ini melibatkan identifikasi kebutuhan organisasi dan pemahaman mendalam tentang masalah atau peluang yang dapat diselesaikan dengan teknologi. Analisis kebutuhan ini melibatkan pengumpulan data, wawancara dengan pengguna, pemetaan proses bisnis, dan evaluasi lingkungan teknologi yang ada.
2. Perencanaan: Setelah kebutuhan diketahui, tahap perencanaan dilakukan untuk merancang strategi implementasi. Hal ini melibatkan penentuan tujuan dan sasaran implementasi, penjadwalan proyek, alokasi sumber daya, dan identifikasi risiko yang mungkin timbul. Perencanaan juga mencakup identifikasi solusi teknologi yang sesuai dan penyusunan anggaran.
3. Pemilihan Solusi Teknologi: Tahap ini melibatkan evaluasi dan pemilihan solusi teknologi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ini melibatkan penelitian pasar, peninjauan vendor atau penyedia solusi, dan perbandingan fitur dan fungsionalitas yang ditawarkan. Pemilihan solusi teknologi juga melibatkan pertimbangan terkait biaya, kehandalan, skalabilitas, dan integrasi dengan sistem yang ada.
4. Implementasi: Tahap implementasi adalah penerapan solusi teknologi yang dipilih dalam lingkungan organisasi. Ini melibatkan instalasi perangkat keras, konfigurasi perangkat lunak, integrasi sistem, migrasi data, dan pengujian. Selama tahap ini, tim proyek bertanggung jawab untuk memastikan bahwa implementasi berjalan sesuai dengan jadwal, dan melibatkan pelibatan pengguna dan pelatihan yang diperlukan.
5. Pelatihan dan Penggunaan: Setelah implementasi, penting untuk memberikan pelatihan kepada pengguna agar dapat menggunakan teknologi dengan efektif. Pelatihan ini dapat meliputi pelatihan teknis terkait penggunaan sistem, pelatihan proses bisnis yang terkait

dengan teknologi, atau pelatihan keamanan dan privasi. Selain itu, penting juga untuk mendukung pengguna dalam menghadapi tantangan awal dan memberikan bimbingan saat mereka mulai menggunakan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari.

6. **Pengawasan dan Evaluasi:** Tahap ini melibatkan pemantauan kinerja dan evaluasi penggunaan teknologi. Melalui pemantauan dan evaluasi yang teratur, organisasi dapat mengidentifikasi masalah atau kebutuhan perbaikan, serta melakukan penyesuaian yang diperlukan. Evaluasi dapat dilakukan dengan mengukur indikator kinerja, memperoleh umpan balik dari pengguna, atau melalui audit teknologi secara keseluruhan.
7. **Perbaikan dan Pengembangan Berkelanjutan:** Pengelolaan teknologi tidak berhenti setelah implementasi. Tahap ini melibatkan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan untuk memastikan teknologi tetap relevan dan efektif seiring waktu. Organisasi perlu terus memperbarui dan memperbaiki sistem, mengadopsi teknologi baru yang relevan, dan menjalankan inisiatif inovasi yang diperlukan untuk tetap bersaing di pasar.

Setiap tahap dalam implementasi pengelolaan teknologi harus direncanakan dengan cermat dan melibatkan kolaborasi antara tim teknologi, pengguna bisnis, dan manajemen organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

14.4. Faktor Pendukung Implementasi Teknologi

Implementasi pengelolaan teknologi yang sukses sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung. Berikut adalah beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi pengelolaan teknologi:

1. Dukungan Manajemen: Dukungan dari manajemen tingkat atas sangat penting dalam implementasi pengelolaan teknologi. Manajemen harus memahami nilai dan manfaat teknologi, mengkomunikasikan visi dan tujuan kepada seluruh organisasi, mengalokasikan sumber daya yang cukup, dan memberikan arahan yang jelas. Dukungan manajemen membantu menciptakan budaya yang memprioritaskan teknologi dan mendorong adopsi yang luas di seluruh organisasi.
2. Tim Proyek yang Kompeten: Memiliki tim proyek yang terampil dan berpengalaman adalah faktor kunci dalam keberhasilan implementasi pengelolaan teknologi. Tim proyek harus memiliki pengetahuan dan keahlian dalam bidang teknologi yang akan diimplementasikan, serta pemahaman yang baik tentang kebutuhan dan proses bisnis organisasi. Kemampuan tim proyek dalam merencanakan, mengelola, dan mengkoordinasikan implementasi teknologi akan sangat berpengaruh pada hasil akhirnya.
3. Kolaborasi antara Tim TI dan Pengguna Bisnis: Kolaborasi yang erat antara tim teknologi informasi (TI) dan pengguna bisnis adalah faktor penting dalam implementasi pengelolaan teknologi. Tim TI perlu memahami kebutuhan dan tantangan bisnis organisasi, sedangkan pengguna bisnis perlu terlibat dalam proses pengambilan keputusan, perancangan solusi, dan pengujian. Kolaborasi yang baik membantu memastikan bahwa solusi teknologi yang diimplementasikan sesuai dengan kebutuhan bisnis dan dapat diterima oleh pengguna.
4. Komunikasi yang Efektif: Komunikasi yang jelas, terbuka, dan efektif sangat penting dalam implementasi pengelolaan teknologi. Komunikasi yang baik antara tim proyek, manajemen, pengguna bisnis, dan seluruh organisasi membantu membangun pemahaman yang sama, mengelola harapan, dan mengatasi hambatan yang mungkin timbul selama implementasi. Komunikasi yang teratur dan transparan juga membantu memperoleh

umpan balik yang berharga dan mendukung adopsi teknologi oleh pengguna.

5. **Pelatihan dan Dukungan Pengguna:** Memberikan pelatihan yang memadai kepada pengguna dan menyediakan dukungan setelah implementasi sangat penting. Pengguna perlu dilengkapi dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi dengan efektif. Pelatihan harus mencakup aspek teknis, proses bisnis yang terkait, dan keamanan informasi. Selain itu, organisasi harus menyediakan mekanisme dukungan yang responsif untuk membantu pengguna mengatasi masalah atau kesulitan yang mungkin mereka hadapi.
6. **Pengelolaan Risiko dan Perubahan:** Mengelola risiko dan perubahan adalah faktor penting dalam implementasi pengelolaan teknologi. Organisasi perlu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang terkait dengan implementasi teknologi, termasuk risiko keamanan, kegagalan sistem, atau perubahan proses bisnis. Selain itu, organisasi harus siap untuk menghadapi perubahan budaya, perubahan tugas dan tanggung jawab, serta mengatasi resistensi terhadap perubahan yang mungkin timbul.
7. **Evaluasi dan Pembelajaran Berkelanjutan:** Evaluasi terus-menerus dan pembelajaran dari implementasi teknologi sebelumnya adalah faktor penting dalam kesuksesan implementasi berikutnya. Organisasi perlu melakukan evaluasi kinerja dan mengumpulkan umpan balik dari pengguna untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk menyempurnakan strategi implementasi, memperbaiki proses, dan menginformasikan keputusan teknologi di masa depan.

Memperhatikan faktor-faktor pendukung ini akan membantu meningkatkan peluang keberhasilan implementasi pengelolaan teknologi dan mencapai manfaat yang diinginkan bagi organisasi.

14.5. Implementasi Manajemen Teknologi

Implementasi manajemen teknologi di masa Presiden Joko Widodo dapat dilihat dari beberapa pencapaian yang telah dicapai selama kepemimpinannya. Berikut adalah beberapa faktor yang menunjukkan keberhasilan implementasi manajemen teknologi di era Presiden Jokowi:

1. **Penyediaan Infrastruktur Teknologi yang Kuat:** Salah satu langkah penting yang dilakukan oleh pemerintah Jokowi adalah penyediaan infrastruktur teknologi yang kuat. Melalui program Palapa Ring, pemerintah telah membangun jaringan serat optik sepanjang 36.000 km yang menghubungkan pulau-pulau di Indonesia. Hal ini telah meningkatkan konektivitas dan akses internet di seluruh negeri, memberikan dasar yang kuat bagi pengelolaan teknologi.
2. **Transformasi Digital di Sektor Publik:** Pemerintah Jokowi telah mendorong transformasi digital di sektor publik. Melalui program e-Government, pemerintah mengimplementasikan berbagai layanan publik secara online, termasuk pendaftaran penduduk, pembayaran pajak, dan perizinan usaha. Transformasi ini telah meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, serta mengurangi birokrasi.
3. **Peningkatan Keamanan Teknologi:** Keberhasilan implementasi manajemen teknologi juga dapat dilihat dari upaya pemerintah dalam meningkatkan keamanan teknologi. Pemerintah Jokowi telah mengeluarkan kebijakan dan langkah-langkah yang kuat untuk melindungi infrastruktur teknologi dan data pribadi. Ini termasuk pembentukan Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) untuk mengoordinasikan keamanan siber, serta pengembangan regulasi terkait perlindungan data pribadi.

4. Dukungan Terhadap Startup dan Ekosistem Teknologi: Pemerintah Jokowi memberikan dukungan yang kuat terhadap perkembangan startup dan ekosistem teknologi di Indonesia. Melalui program "Making Indonesia 4.0" dan inisiatif lainnya, pemerintah mendorong inovasi dan pengembangan teknologi di sektor swasta. Ini mencakup penyediaan insentif, fasilitas, dan akses pendanaan untuk startup, serta pembentukan pusat inovasi dan inkubator teknologi.
5. Pendidikan dan Pelatihan Teknologi: Pemerintah Jokowi juga fokus pada peningkatan pendidikan dan pelatihan di bidang teknologi. Program pelatihan vokasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta kolaborasi dengan industri membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sumberdaya manusia dalam mengelola teknologi. Hal ini penting untuk memastikan adanya tenaga kerja yang handal dan siap menghadapi perubahan teknologi.

Keberhasilan implementasi manajemen teknologi di masa Presiden Jokowi dapat dilihat dari perbaikan konektivitas, transformasi digital di sektor publik, peningkatan keamanan teknologi, dukungan terhadap startup dan ekosistem teknologi, serta peningkatan pendidikan dan pelatihan di bidang teknologi. Langkah-langkah ini telah memberikan dampak positif terhadap pengelolaan sumberdaya teknologi dan memajukan sektor teknologi di Indonesia.

Untuk menjamin keberlanjutan tingkat keberhasilan ini tentunya Pemerintah Indonesia perlu merumuskan kebijakan yang jelas dan komprehensif terkait pengelolaan sumberdaya teknologi. Perlu diperhatikan bahwa pengelolaan sumberdaya teknologi juga membutuhkan kerjasama internasional. Indonesia perlu terlibat dalam kerjasama dengan negara lain, organisasi internasional, dan sektor swasta global untuk pertukaran pengetahuan, teknologi, dan pengalaman terbaik dalam pengelolaan sumberdaya teknologi.

14.6. Penutup

Implementasi pengelolaan teknologi memainkan peran yang penting dalam organisasi modern. Dengan mengelola teknologi dengan baik, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan daya saing, mendorong inovasi, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Implementasi pengelolaan teknologi melibatkan tahapan seperti analisis kebutuhan, perencanaan, pemilihan solusi teknologi, implementasi, pelatihan dan penggunaan, pengawasan dan evaluasi, serta perbaikan dan pengembangan berkelanjutan. Faktor-faktor pendukung seperti dukungan manajemen, tim proyek yang kompeten, kolaborasi antara tim TI dan pengguna bisnis, komunikasi yang efektif, pelatihan dan dukungan pengguna, pengelolaan risiko dan perubahan, serta evaluasi dan pembelajaran berkelanjutan juga memainkan peran penting dalam kesuksesan implementasi. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, organisasi dapat mencapai manfaat yang diinginkan dari pengelolaan teknologi dan menjaga keberhasilan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Badeni, 2017. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Bandung : Alfabeta
- Harrison, N. & Samson, D. 2002, Technology Management: Text and International Cases. Published by McGraw Hill, an imprint Of The McGraw-Hill Companies, Inc. 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.
- Kuncorosidi. 2013. Implementasi Manajemen Teknologi Dalam Meningkatkan Kemampuan Inovasi Dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. Jurnal Dimensia Volume 10 Nomor 1 Januari 2013 : 141-168
- Taufik, Ahmad. Bernadus Gunawan Sudarsono. Agus Budiyantra, I Ketut Sudaryana, Tupan Tri Muryono, 2022. Pengantar Teknologi Informasi. Purwokerto : CV. Pena Persada
- Ozer, E. ve Ay, Ü. 2022. The Effects of Technology Management Capability and Strategy Typology on Firm Performance: A Review in The Manufacturing Sector, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 48, Denizli, ss. 123-138
- Robbins S R 2003. Organizational Behavior. Ninth Edition. New Jersey : Prentice-Hall, Inc
- Wijono Sutarto. 2018. Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi. Jakarta: Prenadamedia

BIODATA PENULIS



H.Anwar Musadad, S.E., M.M

Dosen Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Singaperbangsa Karawang

H. Anwar Musadad SE,MM , lahir di Karawang tanggal 24 Januari 1965, Pendidikan formal yang pernah ditempuh adalah D3.Teknik Civil APTU Bandung , S1 Manjemen Unsika, S2 Magister Manjajemen STIE IMMI Jakarta ,Pekerjaan PNS / Dosen Unsika ,Pengalaman kerja 1982 -2001 Kandep Perindag Karawang, 2001-2011 Disperindag Karawang, 2011.-2018 Dinkop dan UMKM kab Karawang, 2018 – sampai sekarang Dosen Unsika

Motto

**Belalah agama Allah niscaya Allah akan membela kamu
sekalian dan meninggikan derajatnya**

BIODATA PENULIS



Wenny Desty Febrian, S.E., M.M
Dosen Tetap Universitas Dian Nusantara

Penulis lahir di Pekanbaru pada tanggal 21 bulan februari tahun 1990. Penulis adalah dosen tetap di Universitas Dian Nusantara pada Program Studi Manajemen Menulis Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial, Universitas Dian Nusantara. Menyelesaikan S1 di UIN SUSKA Riau Jurusan Manajemen konsentrasi keuangan 2011 dan melanjutkan S2 di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta 2013 Jurusan Manajemen konsentrasi SDM dan sedang menjadi mahasiswa Phd di universitas Trengganu Malaysia 2021 sampai dengan sekarang.

BIODATA PENULIS



Dr. Yoseph D.A. Santie, M.Si.

Dosen Program Studi Pendidikan Sosiologi
Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum
Universitas Negeri Manado

Penulis buku ini adalah dosen PNS di Program Studi Pendidikan Sosiologi, Universitas Negeri Manado. Tulisan ini menjadi bagian sumbangsih penulis terhadap dunia pendidikan, semoga tulisan ini bermanfaat dan bisa dijadikan referensi ataupun bahan bacaan bagi para akademisi, peneliti, dan masyarakat pada umumnya.

BIODATA PENULIS



H. Meizi Fahrizal, S.E., M.Si

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif
Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Pontianak

Penulis lahir di Pontianak tanggal 19 Mei 1968. Saat ini penulis sebagai dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Pontianak. Penulis juga sebagai dosen tidak tetap (dosen luar biasa) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Pontianak (1994-sekarang). Pendidikan S1 penulis tempuh pada Jurusan Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak. Kemudian pendidikan S2 penulis tempuh pada program studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura Pontianak. Penulis mengawali karier sebagai dosen honorer pada Jurusan Tata Niaga Politeknik Negeri Pontianak pada tahun 1994. Selama masa karier, penulis terlibat dalam manajemen Politeknik Negeri Pontianak. Diantaranya Kepala Laboratorium Jurusan tata Niaga (1996-1999), Ketua Program Studi Kesekretariatan Administrasi Perkantoran (1999-2001),

Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis (2001-2003), Ketua Jurusan Administrasi Bisnis (2003-2007), Wakil Direktur II (2007-2011), Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif (2019- 2023), Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis (2023-2027). Saat ini penulis aktif mengajar Mata Kuliah Manajemen Kearsipan, Kebijakan Publik, Manajemen Event (MICE), dan Matematika Bisnis. Di Unieversitas Muhammadiyah Pontianak penulis sebagai pengasuh mata kuliah Matematika Bisnis dan Etika Bisnis. Penulis juga pernah mengasuh mata kuliah Leadership. Selain aktif mengajar penulis juga sebagai Asesor Uji Kompetensi LSP-P1, Asesor Beban Kinerja Dosen (BKD) Politeknik Negeri Pontianak, Asesor Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) Propinsi Kalimantan Barat dan Pengurus Apvokasi Kalimantan Barat. Penulis juga menulis beberapa buku ajar untuk kalangan mahasiswa jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Pontianak dan Modul Diklat Manajemen Kearsipan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.

BIODATA PENULIS



Yuliani, S.E., M.M

Dosen di Prodi Manajemen Bisnis
ASMI Citra Nusantara Banjarmasin

Yuliani, lahir di Banjarmasin telah menyelesaikan pendidikan SD, SMP serta SMK Jurusan Manajemen Bisnis, kemudian meneruskan Pendidikan Sarjana di STIE Indonesia Banjarmasin Jurusan Akuntansi , serta program Magister Management dengan Konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Lambung Mangkurat. Saat ini aktif sebagai Dosen Manajemen di ASMI Citra Nusantara serta menjadi pengurus perguruan tinggi sebagai Wakil Direktur Bidang Akademik. Sebelumnya memiliki pengalaman kerja sebagai Centre Manager English First Nusantara Banjarmasin dan menjadi penyiar di berbagai radio di Banjarmasin salah satunya RRI Pro 2 Banjarmasin, dan turut aktif dalam berbagai pertemuan ilmiah baik sebagai peserta maupun pembicara. Penulis juga menulis di beberapa book chapter seperti Manajemen Pemasaran, Perilaku Konsumen, Manajemen Keuangan Dasar, Manajemen Ritel, Ekonomi Makro.

BIODATA PENULIS



Neti Rosiana Fadilah, M.Pd
Dosen di Prodi Kesekretariatan
ASMI Citra Nusantara Banjarmasin

Neti Rosiana Fadilah, Lahir di Banjarmasin. Menamatkan program sarjana pada jurusan Pendidikan Bahasa Inggris di Sekolah Tinggi Keguruan Dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Banjarmasin, yang kemudian dilanjutkan pada Program Magister Pendidikan pada Universitas Palangkaraya. Saat ini penulis menjadi dosen pada program studi Kesekretariatan khususnya untuk mengampu matakuliah ilmu administrasi dan kesekretariatan. Selain menjadi dosen tetap, penulis juga berperan aktif menjadi pengurus pada organisasi dharma wanita persatuan Basarnas Palangkaraya. Serta aktif pula dalam berbagai kegiatan ilmiah baik sebagai anggota maupun sebagai narasumber.

BIODATA PENULIS



Marezza Putri Anggreani, S.A.B., M.A.B

Dosen Program Studi Kesekretariatan
ASMI CITRA NUSANTARA BANJARMASIN

Marezza Putri Anggreani, lahir di Surabaya telah menyelesaikan pendidikan magister pada Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Ilmu Admanistrasi Bisnis. Setelah sebelumnya menyelesaikan program Pendidikan Sarjana di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang Program studi Administrasi Bisnis , serta program Magister Management dengan Konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Lambung Mangkurat. Saat ini aktif sebagai Dosen Kesekretariatan di ASMI Citra Nusantara Banjarmasin. Selain sebagai dosen, penulis juga sebagai Team Leader Future Company pada produk pembiayaan pensiun yang bermitra dengan bank Syariah terbesar di Indonesia. Selain mengajar dan melakukan penelitian, penulis banyak menghabiskan waktu luang dengan menjadi motivator dan pembicara mengenai public speaking, digital marketing, Strong decision Making, Financial Planner, maupun Marketing Financial)

BIODATA PENULIS



Dr. Sutianingsih, S.E., M.M

Dosen Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti

Penulis lahir di Nganjuk, 02 Mei 1972. Menyelesaikan pendidikan SMA Negeri Nganjuk lulus tahun 1991. Penulis adalah Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti sekaligus dosen tetap pada Program Studi Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi berdiri dibawah naungan Yayasan Alumni Ekonomi Sebelas Maret. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi Manajemen, S2 pada program Pascasarjana Magister Manajemen, dan melanjutkan S3 program studi Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis adalah dosen bersertifikasi sejak tahun 2011, memiliki beberapa kompetensi dalam bidang Human Capital dan telah memiliki sertifikat kompetensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi. Penulis aktif pada beberapa organisasi profesi yakni: Pengurus Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) Koordinator Surakarta, Sekretaris Umum Perkumpulan Dosen dan Ahli Republik Indonesia (ADRI) DPD Jawa Tengah, Pengurus DPP ADRI, Pengurus Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Surakarta, Pengurus Asosiasi Ilmu Manajemen Indonesia (AIMI), Pengurus Asosiasi Pengusaha Sahabat Anak Indonesia (APSAI) Kota Surakarta, Pendiri dan Sekretaris Asosiasi Fakultas Ekonomi Indonesia (AFEBSI) DPD Jateng. Penulis juga aktif pada organisasi internasional yang bergerak dalam bidang sosial dan saat ini menjabat sebagai Presiden Lions Club Solo Putri.

BIODATA PENULIS



Dr. Abdurohim, S.E., M.M

Kelahiran Cirebon (Jawa Barat) 12 April 1964, berkecimpung sebagai praktisi Perbankan selama 31 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir *Vice President* pada Divisi Perencanaan Strategis (Renstra). Keahlian yang dimiliki adalah Audit Perbankan, Perencanaan Strategis, Pemasaran, *Manajemen Human Capital*, Penyusunan BPP & SOP dan Struktur Organisasi Perusahaan Perbankan. Pendidikan Doktor (S3) Ilmu Manajemen dari Universitas Cendrawasih (2017), Pendidikan Magister Manajemen (S2)-Manajemen Keuangan, dari Universitas Hasanudin (2003), dan Pendidikan Sarjana (S1) Manajemen Keuangan & Perbankan dari STIE YPKP Bandung (1989). Saat ini sebagai pengajar/dosen Lektor pada Universitas Jenderal Achmad Yani, Cimahi, Jawa Barat. Telah menyelesaikan penulisan buku (Kolaborasi) sebanyak: 70 buah *Book Chapter*, dan 3 buku ditulis sendiri *E-Commerce* (Strategi dan Inovasi Bisnis berbasis Digital), Analisa Laporan Keuangan, Anggaran Operasional Perusahaan Manufaktur, Bank dan lembaga Keuangan Lainnya, Etika Bisnis Suatu Pengantar, HRM in Industry 5.0, Isu-Isu Kontemporer Akuntansi Manajemen, Kesehatan Lingkungan suatu pengantar, Knowledge Management, Marketing Tourism Service, Menakar Ekonomi masa pademi & New normal, New Normal Era Edisi II, Operations Management, Tantangan Pendidikan Indonesia di

Masa depan, Teori dan Praktik Manajemen Bank Syariah Indonesia, The Art of Branding, Pasar Modal Syariah, Manajemen Pemasaran (Implementasi Strategi Pemasaran di Era Society 5.0). Perencanaan & Simulasi Bisnis, Manajemen Strategi, *Business Sustainability*, *eCommerce*, Mencari wajah pembangunan di Indonesia, *Business Intelligence*, *Digital Economy e Government*, Analisa Laporan Keuangan, Metode Penelitian Kualitatif, Pengantar Manajemen, Manajemen Konflik, Sistem Transaksi Keuangan, Kebijakan Perpajakan di Indonesia, Keuangan Daerah (Perencanaan & Anggaran Daerah), Konsep dasar Akuntansi, *Financial Technology*, HRM: Perencanaan & Rekrutmen SDM

Telah mengikuti pendidikan/Lulus: Sekolah Pimpinan Bank (Sespibank), Sekolah Pemimpin Cabang, Manajemen Risiko level 4, Keuangan Berkelanjutan (SDGs).

Bersertifikat : Dosen Profesional (Serdos)

Anggota : *Project Management Office* Indonesia (POPI)

Email : Abdurrohim@mn.Unjani.ac.id

BIODATA PENULIS



Shintya Dewi Saraswati, S.M., M.M

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Hukum Manajemen Informatika (FAHMI)

Penulis lahir di Semarang tanggal 28 Mei 1996. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Hukum Manajemen Informatika (FAHMI) di Universitas Karya Husada Semarang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen. Penulis mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Komunikasi Bisnis, Perilaku Organisasi, Manajemen Strategik, dan Manajemen Operasional.

Penulis memiliki background sebagai *lecturer assistant* di Universitas Dian Nuswantoro Semarang selama satu semester pada mata kuliah perilaku organisasi, kemudian penulis menekuni di bidang penelitian dengan menjadi *research assistant* di Universitas Islam Sultan Agung Semarang selama satu tahun dengan mengemban tugas yakni, menyusun jurnal, mereview jurnal, hingga mensubmit jurnal pada web baik nasional maupun internasional

BIODATA PENULIS



Merry Julia Jamilah Langi, S.E., M.Si.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas IPTEK & Keguruan

Penulis lahir di Motoling tanggal 17 Juli 1975. Penulis adalah dosen DPK pada LLDIKTI XVI yang ditugaskan pada Program Studi Manajemen Fakultas IPTEK & Keguruan, Universitas Trinita. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Program Studi Pengelolaan dan Sumberdaya Pembangunan Universitas Sam Ratulangi.

BIODATA PENULIS



Yuliana Mose, S.Kom., M.Si.

Dosen Program Studi Sistem Komputer
Fakultas IPTEK & Keguruan Universitas Trinita

Penulis lahir di Cimahi tanggal 19 Juni 1975. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sistem Komputer, Universitas Trinita. Menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi informatika dan melanjutkan S2 pada Jurusan manajemen SDM.

