

PENGANTAR ILMU MANAJEMEN: di Lengkapi dengan Manajemen Usaha Kecil dan Manajemen Organisasi Nirlaba

Penulis:

**Dr. Luhglatno, S.E., M.M., M.Si.
Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M., C.Ed., CBPA®
Dr. Frans Sudirdjo, S.E., M.M.
Muhammad Zaid Alaydrus, SE, S.Pd, M.SEI.
Sulmiah, S.Pd., M.A.P.
Arifhan Ady Dj, SE., M.M.
Nurrohmi Ambar Tasriastuti, S.T., S.M., M.M.
Hertya Andriani, S.E., M.M.
Eni Nuraeni, S.E.Sy., M.E.Sy.
Angga Pramadista Sudrajat, S.E.,M.M.
Desvira Zain, S.E., M.M.
Hugo Fostin Hokianto, S.M.**



GET PRESS INDONESIA

**PENGANTAR ILMU MANAJEMEN: di Lengkapi dengan
Manajemen Usaha Kecil dan Manajemen Nirlaba**

Penulis :

Dr. Luhgiatno, S.E., M.M., M.Si.
Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M., C.Ed., CBPA®
Dr. Frans Sudirdjo, S.E., M.M.
Muhammad Zaid Alaydrus, SE, S.Pd, M.SEI.
Sulmiah, S.Pd., M.A.P.
Arifhan Ady Dj, SE., M.M.
Nurrohmi Ambar Tasriastuti, S.T., S.M., M.M.
Hertya Andriani, S.E., M.M.
Eni Nuraeni, S.E.Sy., M.E.Sy.
Angga Pramadista Sudrajat, S.E.,M.M.
Desvira Zain, S.E., M.M.
Hugo Fostin Hokianto, S.M.

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 : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Oktober 2023

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

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dengan mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya berupa ilmu, kesehatan dan keselamatan. Atas kehendak-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul **PENGANTAR ILMU MANAJEMEN: di Lengkapi dengan Manajemen Usaha Kecil dan Manajemen Nirlaba**

Buku ini berbeda dengan buku-buku ilmu manajemen lainnya, buku ini dilengkapi dengan manajemen usaha kecil dan manajemen nirlaba. Manajemen merupakan faktor kunci keberhasilan setiap organisasi, baik itu Perusahaan besar, kecil, atau organisasi nirlaba. Buku ini membahas tentang Sejarah dan perkembangan ilmu manajemen. Selain itu peran dan tanggung jawab seorang manajer dalam organisasi diuraikan dalam buku ini.

Buku ini menguraikan secara luas tentang kekuasaan, kewenangan dan tanggung jawab, mengeksplorasi peran kekuasaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Buku ini menawarkan bagaimana peran manajemen dalam konteks usaha kecil dan organisasi nirlaba. Semoga buku ini memberikan banyak manfaat untuk mahasiswa, akademisi, praktisi, dan menjadi ladang pahala para penulisnya.

Padang, Oktober 2023
Editor

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

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB 1_KONSEP DASAR MANAJEMEN.....	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Sifat-Sifat Manajemen.....	2
1.3. Manfaat Penerapan Konsep Dasar Manajemen.....	4
1.4. Perkembangan Konsep Manajemen.....	6
1.5. Tokoh-Tokoh Bidang Ilmu Manajemen	8
DAFTAR PUSTAKA	13
BAB 2_PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN.....	15
2.1. Pendahuluan	15
2.2. Munculnya Pendekatan Kuantitatif.....	17
2.3. Analisa Keputusan dan Manajemen Risiko	19
2.4. Peramalan dan Analisa Permintaan.....	21
2.5. Manajemen Inventaris dan Supply Chain	23
2.6. Teknik Manajemen Proyek.....	25
2.7. Sistem dan Teknologi Pendukung Keputusan.....	27
2.8. Pengukuran dan Pengendalian Kinerja	29
2.9. Pertimbangan Etis Ilmu Manajemen	31
DAFTAR PUSTAKA	34
BAB 3_MANAJER DAN MANAJEMEN.....	43
3.1. Pendahuluan	43
3.2. Definisi Manajer Menurut Para Ahli	43
3.3. Perbedaan manajer dan Manajemen.....	44
3.3.1. Fungsi Manajer	45
3.3.2. Tugas Manajer	45
3.3.3. Peran Manajer.....	46
3.3.4. Level Manajer.....	47
3.3.5. Bidang Manajer	48
3.3.6. Kualitas Manajer	49
3.3.7. Persyaratan Menjadi Manajer	50
3.4. Pengertian Manajemen	51
3.4.1. Manajemen Menurut Para Ahli	51
3.4.2. Fungsi Manajemen	52

3.4.3. Unsur 5M dalam Manajemen	53
3.5. Penutup	54
DAFTAR PUSTAKA	56
BAB 4 FUNGSI MANAJEMEN.....	57
4.1. Pendahuluan	57
4.2. Fungsi Manajemen.....	57
4.2.1. Planning (Perencanaan).....	58
4.2.2. Organizing (Pengorganisasian).....	60
4.2.3. Actuating (Penggerakan).....	61
4.2.4. Controlling (Pengendalian)	61
4.2.5. Staffing (Penetapan Staf).....	62
4.2.6. Leading (Kepemimpinan).....	62
4.2.7. Coordinating (Koordinasi)	63
4.2.8. Directing (Pengarahan).....	63
DAFTAR PUSTAKA	65
BAB 5 ... KEKUASAAN, KEWENANGAN, TANGGUNG JAWAB	
DAN DELEGASI	67
5.1. Pendahuluan	67
5.1.1. Faktor yang Mendasari Adanya Kekuasaan	68
5.2. Kewenangan.....	72
5.2.1. Konsep Kewenangan.....	73
5.2.2. Pandangan Mengenai Kewenangan Formal	73
5.2.3. Jenis Kewenangan dalam Organisasi	75
5.3. Tanggung Jawab.....	76
5.3.1. Konsep Tanggung Jawab.....	76
5.3.2. Macam- Macam Tanggung Jawab	77
5.4. Delegasi	78
5.4.1. Konsep Delegasi.....	78
5.4.2. Manfaat Pelimpahan wewenang.....	79
5.4.3. Kendala dalam Pelimpahan Wewenang.	79
5.4.4. Indikator Pendelegasian	80
DAFTAR PUSTAKA	82
BAB 6 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	83
6.1. Pendahuluan	83
6.2. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	83
6.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	84
6.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	87
DAFTAR PUSTAKA	91

BAB 7 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI	93
7.1. Pendahuluan	93
7.2. Komunikasi dalam Organisasi.....	95
7.2.1. Definisi Komunikasi dalam Konteks Organisasi	95
7.2.2. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi	97
7.2.3. Model Komunikasi dalam Organisasi	98
7.2.4. Peran Manajemen Terhadap Komunikasi dan Organisasi.....	102
7.3. Peran Komunikasi dalam Manajemen Usaha Kecil.....	104
7.4. Peran Komunikasi dalam Manajemen Organisasi Nirlaba	107
7.5. Tantangan Komunikasi Digital.....	108
7.6. Strategi Meningkatkan Komunikasi Efektif	111
DAFTAR PUSTAKA	113
BAB 8 KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	115
8.1. Pendahuluan	115
8.2. Pengertian Kepemimpinan.....	115
8.3. Syarat Menjadi Seorang Pemimpin	117
8.4. Fungsi Pemimpin.....	118
8.5. Gaya Kepemimpinan Organisasi	120
8.6. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan	122
8.7. Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	122
8.8. Strategi dan Pengendalian dalam Kepemimpinan.....	124
DAFTAR PUSTAKA	126
BAB 9 FUNGSI PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN....	127
9.1. Pendahuluan	127
9.2. Pengertian Pengawasan dan Pengendalian	128
9.3. Perbedaan Pengawasan dan Pengendalian	129
9.4. Tujuan dari Fungsi Pengawasan dan Pengendalian ...	131
9.5. Tipe-tipe Pengawasan.....	133
9.6. Langkah-langkah Pengawasan.....	134
9.7. Langkah-langkah Pengendalian	135
DAFTAR PUSTAKA	137
BAB 10 LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI.....	139
10.1. Pendahuluan	139
10.2. Lingkungan dan Budaya Organisasi.....	139
10.3. Budaya Organisasi.....	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Teknik Manajemen Proyek.....	25
Gambar 7.1 Model Komunikasi Shammon and Weaver	99
Gambar 7.2 Model Komunikasi Lasswell	99
Gambar 7.3 Model Komunikasi Berlo	100
Gambar 7.4 Model Komunikasi Osgood and Schramm.....	100
Gambar 7.5 Model Komunikasi Barnlund	101
Gambar 7.6 Dance's Helix Mode	102
Gambar 7.7 Model Manajemen UMKM.....	105
Gambar 9.1 Tipe-tipe Pengawasan dalam Manajemen.....	134
Gambar 12.1 Jumlah Bisnis di Amerika Serikat dan Jumlah Karyawan tahun 2006	179
Gambar 12.2 Jenis Kegagalan Bisnis	180
Gambar 12.3 Siklus Bisnis	182
Gambar 12.4 Tiga Area Organisasi Nirlaba	187
Gambar 12.5 Sektor Organisasi Nirlaba dan Karakteristik	191

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Konsep Manajemen	6
Tabel 12.1 Contoh Organisasi Nirlaba	190

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN

Oleh Dr. Luhgiatno, S.E., M.M., M.Si.

1.1. Pendahuluan

Manajemen adalah aktivitas yang dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama dengan melibatkan banyak orang dalam mencapai tujuan bersama (Ismail, et al., 2022). Manajemen merupakan aktivitas yang dilakukan untuk tujuan mengarahkan dan melakukan pengawasan atas aktivitas tersebut dalam pencapaian hasil yang diharapkan (Niar, et al., 2022). Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Secara lebih rinci, definisi manajemen meliputi:

1. Perencanaan

Proses menetapkan tujuan dan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan melibatkan identifikasi masalah, pengumpulan informasi, analisis situasi, dan pengembangan strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2. Pengorganisasian

Proses mengatur dan mengalokasikan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi, dll.) untuk mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian melibatkan pembagian tugas, penugasan tanggung jawab, dan pembentukan struktur organisasi yang efisien.

3. Pengarahan (Pengelolaan)

Proses mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing karyawan dan kelompok kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan kepemimpinan, delegasi, motivasi, dan pengawasan.

4. Pengendalian

Proses memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi, membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi bergerak dalam jalur yang benar menuju pencapaian tujuan.

Aktivitas ini melibatkan penggunaan berbagai keterampilan, praktik, dan teknik untuk mengkoordinasikan pekerjaan individu dan kelompok sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan dengan efisien dan efektif. Manajemen mencakup berbagai tingkatan dalam organisasi, termasuk manajer puncak, manajer menengah, dan manajer operasional, yang berkontribusi pada proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas tertentu. Tujuan akhir manajemen adalah menciptakan nilai tambah dan mencapai kesuksesan jangka panjang untuk organisasi dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya.

1.2. Sifat-Sifat Manajemen

Sifat-sifat manajemen mencakup atribut dan karakteristik yang menjadi ciri khas aktivitas manajerial. Sifat-sifat manajemen ini adalah kunci untuk menjadi manajer yang efektif dan sukses dalam mencapai tujuan organisasi dan memimpin tim dengan baik. Berikut adalah beberapa sifat umum dari manajemen, yaitu:

1. **Proses**
Manajemen adalah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan yang terorganisir dan berurutan. Ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.
2. **Universalitas**
Manajemen diterapkan di semua jenis organisasi dan tingkatan, dari perusahaan besar hingga organisasi nirlaba, dan dari manajer puncak hingga manajer operasional.
3. **Fleksibilitas**
Pendekatan manajemen dapat disesuaikan dengan situasi dan konteks yang berbeda. Tidak ada satu pendekatan manajemen

yang cocok untuk semua situasi; oleh karena itu, manajer harus dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

4. **Multidisipliner**
Manajemen melibatkan berbagai disiplin ilmu, seperti ekonomi, psikologi, sosiologi, hukum, dan statistik. Manajer harus memiliki pemahaman tentang berbagai aspek ini untuk membuat keputusan yang efektif.
5. **Orientasi Tujuan**
Manajemen bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer harus dapat merumuskan tujuan yang jelas dan mengarahkan upaya anggota organisasi untuk mencapainya.
6. **Koordinasi**
Manajemen melibatkan koordinasi sumber daya dan aktivitas organisasi. Manajer harus memastikan bahwa berbagai bagian organisasi bekerja bersama secara sinergis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
7. **Berorientasi pada Manusia**
Manajemen melibatkan interaksi dengan orang-orang. Manajer harus memahami kebutuhan dan motivasi karyawan, serta dapat berkomunikasi dan memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
8. **Pengambilan Keputusan**
Manajemen melibatkan pengambilan keputusan yang berdasarkan informasi dan analisis. Keputusan manajemen harus rasional dan didukung oleh data yang relevan.
9. **Berkesinambungan**
Manajemen adalah aktivitas berkelanjutan yang melibatkan perbaikan berkelanjutan dalam proses dan kinerja organisasi. Manajer harus dapat mengidentifikasi peluang dan tantangan yang muncul dan meresponsnya dengan tepat.
10. **Kompleksitas**
Manajemen melibatkan penanganan berbagai masalah dan situasi yang kompleks dan seringkali ambigu. Manajer harus dapat menghadapi tantangan ini dan mengatasi berbagai masalah dengan efektif.
11. **Etika**

Manajemen harus dilakukan dengan integritas dan etika. Manajer harus bertindak secara adil, jujur, dan bertanggung jawab dalam setiap aspek aktivitas manajerial.

1.3. Manfaat Penerapan Konsep Dasar Manajemen

Konsep dasar manajemen memberikan berbagai manfaat bagi organisasi dan individu yang terlibat dalam proses manajerial. Penerapan konsep dasar manajemen yang tepat dan berkesinambungan dapat memberikan manfaat besar bagi organisasi dalam mencapai keberhasilan jangka panjang dan pencapaian tujuan strategisnya.

Berikut adalah beberapa manfaat utama dari penerapan konsep dasar manajemen:

1. Pengorganisasian yang Efisien

Konsep dasar manajemen membantu dalam merancang struktur organisasi yang efisien dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Hal ini membantu dalam menciptakan alur kerja yang lebih lancar dan mengurangi tumpang tindih dalam tanggung jawab.

2. Pengambilan Keputusan yang Tepat

Manajemen melibatkan proses pengambilan keputusan yang berdasarkan data dan informasi yang akurat. Dengan menerapkan konsep dasar manajemen, keputusan dapat diambil secara lebih tepat dan berdasarkan analisis yang mendalam.

3. Peningkatan Produktivitas

Dengan mengoptimalkan sumber daya, mengatur alur kerja, dan memotivasi karyawan, konsep dasar manajemen membantu meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

4. Pencapaian Tujuan Organisasi

Manajemen berfokus pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan menerapkan konsep dasar manajemen, organisasi dapat mengarahkan upaya mereka untuk mencapai tujuan strategis mereka dengan lebih efektif.

5. Pengembangan Karyawan

Konsep dasar manajemen mencakup motivasi karyawan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan. Dengan memberdayakan karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang berdaya guna dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

6. **Pengelolaan Risiko**
Manajemen melibatkan identifikasi dan penilaian risiko. Dengan menerapkan konsep dasar manajemen, organisasi dapat mengantisipasi dan menghadapi risiko dengan lebih baik, sehingga mengurangi dampak negatif dari risiko tersebut.
7. **Pengembangan Inovasi**
Manajemen yang efektif mendorong inovasi dan kreativitas. Konsep dasar manajemen membantu dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan inovatif dan pengembangan ide-ide baru. Inovasi berdampak kepada kreatifitas karyawan maupun organisasi dimana inovasi berasal, sehingga memacu organisasi untuk menciptakan situasi agar inovasi dapat tercipta (Luhglatno, 2020). Karena perilaku kerja yang inovatif berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan (Luhglatno, Widaryanti, & Santoso, 2021).
8. **Peningkatan Kepuasan Pelanggan**
Manajemen yang baik berfokus pada memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan menerapkan konsep dasar manajemen, organisasi dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan mereka, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan.
9. **Pengembangan Strategi dan Perencanaan**
Konsep dasar manajemen membantu organisasi dalam merencanakan strategi jangka panjang dan menghadapi tantangan di masa depan. Dengan adanya perencanaan yang matang, organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan dengan lebih baik.
10. **Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi**
Secara keseluruhan, penerapan konsep dasar manajemen membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam operasi organisasi, yang dapat menghasilkan keberlanjutan dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

1.4. Perkembangan Konsep Manajemen

Konsep manajemen telah mengalami perkembangan yang signifikan dari masa ke masa. Perkembangan ini tercermin dalam berbagai teori dan pendekatan manajemen yang berkembang seiring perkembangan waktu. Perkembangan konsep manajemen ini merupakan refleksi dari perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan budaya dalam masyarakat. Seiring dengan perubahan ini, konsep manajemen terus berkembang untuk mengatasi tantangan dan kebutuhan yang muncul di era modern. Berikut adalah beberapa tahapan perkembangan konsep manajemen dari masa ke masa:

Tabel 1.1 Perkembangan Konsep Manajemen

MASA WAKTU	TEMA	ISSUE
Awal Abad ke-20	Manajemen Ilmiah (<i>Scientific Management</i>)	1. Dipelopori oleh Frederick W. Taylor, scientific management menekankan pada penggunaan metode ilmiah untuk meningkatkan efisiensi kerja dan produktivitas. 2. Fokus utama pada analisis gerakan dan waktu kerja untuk mencari cara terbaik dalam menjalankan tugas-tugas. 3. Tenaga kerja dilihat sebagai bagian dari mesin dan diberi tugas-tugas yang terstandarisasi.
Awal Abad ke-20	Manajemen Administrasi (<i>Administrative Management</i>)	1. Teori ini dikembangkan oleh Henri Fayol, seorang ahli administrasi dari Prancis. 2. Menekankan pada fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan koordinasi. 3. Memperkenalkan prinsip-prinsip manajemen dasar, seperti prinsip otoritas dan tanggung jawab, prinsip disiplin, dan prinsip kesatuan perintah.
Tahun 1930-an	<i>Hawthorne Studies</i>	1. Studi yang dilakukan di pabrik Hawthorne oleh Elton Mayo dan rekan-rekannya.

MASA WAKTU	TEMA	ISSUE
		- Menyoroti pentingnya faktor-faktor psikologis dan sosial dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. - Mengakui pentingnya hubungan antara manajer dan karyawan serta peran komunikasi dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja.
Tahun 1950-an	Teori Manajemen Sistem	- Konsep sistem diterapkan dalam konteks manajemen, di mana organisasi dilihat sebagai sistem yang kompleks dengan subsistem yang saling terkait. - Manajemen sistem berfokus pada hubungan antara bagian-bagian organisasi dan bagaimana interaksi di antara mereka dapat mempengaruhi keseluruhan kinerja organisasi.
Tahun 1960-an	Teori Manajemen Kontinjensi (<i>Contingency Management</i>)	- Mengajukan gagasan bahwa tidak ada pendekatan manajemen yang universal cocok untuk semua situasi. - Pendekatan manajemen harus disesuaikan dengan faktor-faktor kontekstual seperti lingkungan, teknologi, dan budaya organisasi.
Tahun 1980-an	Total Quality Management (TQM)	- Mendorong perhatian terhadap kualitas produk atau layanan sebagai prioritas utama dalam manajemen. - Melibatkan partisipasi semua anggota organisasi untuk mencapai kualitas yang lebih baik dan memenuhi kepuasan pelanggan.
Tahun 1990-an	Manajemen Berbasis Nilai (<i>Value-Based Management</i>)	- Manajemen berbasis nilai bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan untuk pemegang saham dengan fokus pada penciptaan nilai jangka panjang. - Melibatkan pengukuran kinerja berbasis nilai dan pengambilan keputusan berdasarkan analisis nilai tambah.
Tahun 2000-an hingga	Manajemen Berbasis Teknologi	Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mempengaruhi cara manajemen dilakukan.

MASA WAKTU	TEMA	ISSUE
Sekarang	(<i>Technology-Driven Management</i>)	2. Manajemen berbasis teknologi menekankan pada pemanfaatan teknologi dalam analisis data, pengambilan keputusan, dan kolaborasi.

(Sumber: Disarikan dari Berbagai Artikel, 2023)

1.5. Tokoh-Tokoh Bidang Ilmu Manajemen

Tokoh-tokoh dalam bidang ilmu manajemen berikut ini hanyalah beberapa dari banyak tokoh yang telah memberikan kontribusi berharga dalam memahami dan mengembangkan ilmu dalam bidang manajemen. Kontribusi mereka telah membentuk cara organisasi dioperasionalkan dan dipimpin oleh manajer hingga saat ini serta telah memberikan kontribusi besar dalam perkembangan dan pemahaman tentang manajemen.

1. Frederick W. Taylor (1856-1915)

Dikenal sebagai "Bapak Manajemen Ilmiah", dengan konsep manajemen ilmiah yang menekankan pada analisis gerakan dan waktu kerja untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas (Taylor, 1911). Penekanannya pada standarisasi dan penggunaan metode ilmiah dalam pengambilan keputusan menjadi dasar dari ilmu manajemen modern saat ini.

2. Henri Fayol (1841-1925)

Diakui sebagai salah satu "Bapak Manajemen Modern", dengan mengembangkan teori administrasi atau teori manajemen klasik yang menekankan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dia memperkenalkan 14 (empat belas) prinsip dasar manajemen yang menjadi panduan untuk manajer dalam menjalankan tugasnya. Prinsip dasar manajemen ini tetap relevan hingga saat ini dan masih digunakan sebagai pedoman oleh banyak manajer dalam menjalankan tugas-tugas manajerial. Prinsip-prinsip ini dijelaskan dalam bukunya yang berjudul "Administration Industrielle et Générale" yang diterbitkan pada tahun 1916. Berikut adalah 14 prinsip dasar manajemen dari Henri Fayol (Fayol, 1916):

- a. Pembagian Kerja (*Division of Work*): Tugas-tugas dalam organisasi harus dibagi secara efisien antara karyawan, sehingga setiap karyawan dapat berkonsentrasi pada tugas yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Otoritas dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*): Otoritas dan tanggung jawab harus saling berhubungan. Otoritas memberikan hak untuk memberikan perintah, sementara tanggung jawab menuntut pertanggungjawaban atas tugas yang telah ditugaskan.
- c. Disiplin (*Discipline*): Para karyawan harus taat pada aturan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi. Disiplin diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan efisien.
- d. Kesatuan Komando (*Unity of Command*): Setiap karyawan harus menerima perintah dari satu orang atasan langsung, sehingga menghindari kebingungan dan konflik dalam organisasi.
- e. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*): Organisasi harus memiliki satu tujuan utama yang jelas dan konsisten untuk mencapai keselarasan dan focus.
- f. Kepentingan Organisasi di Atas Kepentingan Pribadi (*Subordination of Individual Interest to General Interest*): Kepentingan individu harus ditempatkan di bawah kepentingan organisasi secara keseluruhan untuk mencapai keseimbangan yang optimal.
- g. Penggajian (*Remuneration*): Gaji dan kompensasi harus adil dan memadai, sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.
- h. Sentralisasi (*Centralization*): Tingkat sentralisasi dalam pengambilan keputusan harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan situasi.
- i. Hirarki (*Hierarchy*): Organisasi harus memiliki struktur hierarkis dengan lini wewenang yang jelas dan terdefinisi dengan baik.
- j. Pembagian Kewenangan (*Scalar Chain*): Setiap organisasi harus memiliki jalur komunikasi yang jelas dan terdefinisi dengan baik, yang menghubungkan semua tingkatan manajemen.

- k. Keadilan (*Order*): Setiap karyawan dan sumber daya harus ditempatkan secara tepat dan sesuai dalam organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.
- l. Stabilitas Sumber Daya Manusia (*Equity*): Karyawan harus diperlakukan dengan adil dan setara, sehingga mempromosikan semangat kerjasama dan motivasi dalam organisasi.
- m. Inisiatif (*Initiative*): Karyawan harus diberikan kesempatan untuk menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam bekerja, yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.
- n. Persatuan dan Semangat Kerjasama (*Esprit de Corps*): Kebersamaan dan semangat kerjasama harus ditanamkan dalam organisasi, sehingga menciptakan lingkungan yang harmonis dan produktif.

3. Elton Mayo (1880-1949)

Penelitiannya menggarisbawahi pentingnya hubungan manusia dalam lingkungan kerja dan kontribusinya pada pengembangan ilmu perilaku organisasi. Dia melakukan *Hawthorne Studies* yang berfokus pada hubungan antara manajer dan karyawan, serta faktor-faktor sosial dan psikologis yang mempengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan. Pandangannya memberikan pencerahan tentang pentingnya faktor manusia dalam lingkungan kerja dan dampaknya pada produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Mayo, 1933).

4. Max Weber (1864-1920)

Dikenal sebagai salah satu pendiri teori birokrasi dalam manajemen. Teori ini menjelaskan struktur organisasi birokratik yang rasional dan terstruktur, yang mencakup prinsip-prinsip impersonalitas, hukum tertulis, spesialisasi tugas, dan hierarki (Weber, 1978).

5. Peter Drucker (1909-2005)

Dianggap sebagai "Bapak Manajemen Modern", yang berkontribusi pada perkembangan manajemen modern dan manajemen berbasis nilai. Dia menekankan pada pentingnya visi, misi, dan inovasi dalam manajemen, serta peran manajer sebagai pemimpin dalam sebuah organisasi (Drucker, 2010).

6. Mary Parker Follett (1868-1933)

Merupakan salah satu tokoh awal dalam bidang manajemen dan teori organisasi. Dia memperkenalkan gagasan tentang "kekuasaan bersama" dan "penyelesaian konflik melalui integrasi" sebagai prinsip-prinsip dari manajemen. Hal penting yang menjadi penekanannya adalah koordinasi, kekuasaan bersama, dan resolusi konflik dalam pengelolaan organisasi (Follett, 1942).

7. Douglas McGregor (1906-1964)

Dikenal dengan teori X dan Y, yang menggambarkan dua pandangan berbeda tentang motivasi karyawan oleh manajer. Teori X mengasumsikan bahwa secara alami karyawan adalah malas dan tidak suka bekerja, sementara Teori Y mengasumsikan bahwa karyawan memiliki motivasi bawaan untuk mencapai tujuan dan tugas (McGregor, 1960).

8. W. Edwards Deming (1900-1993)

Merupakan orang yang ahli statistik dan konsultan manajemen yang terkenal karena kontribusinya dalam pengembangan filosofi *Total Quality Management* (TQM) (Deming, 1986). *Total Quality Management* telah digunakan oleh banyak organisasi untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan, mengurangi biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Filosofi ini telah membantu mengubah cara pandang tentang manajemen dan menciptakan budaya organisasi yang berfokus pada kualitas dan inovasi. Pemikirannya berfokus pada perbaikan berkelanjutan, pengendalian kualitas, dan keterlibatan semua anggota organisasi dalam mencapai kualitas yang lebih baik.

9. Michael Porter (lahir 1947)

Orang yang ahli strategi bisnis terkemuka serta dikenal dengan kontribusinya dalam bidang strategi dan kompetisi bisnis. Dia memperkenalkan model "lima kekuatan Porter" dan konsep keunggulan kompetitif dalam manajemen strategis (Porter, 2008). Konsep keunggulan kompetitif dalam manajemen strategis merupakan strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan keunggulan atau nilai tambah yang unik dan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui inovasi produk, efisiensi operasional, pelayanan pelanggan yang superior, merek yang kuat, dan lain-lain. Dengan memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan dapat

menciptakan pasar yang terlindungi dari persaingan yang sengit dan meningkatkan pangsa pasar serta keuntungannya.

10. Mintzberg, Henry (lahir 1939)

Merupakan seorang ahli dalam bidang manajemen yang meneliti peran dan perilaku manajer dalam sebuah organisasi (Mintzberg, 1973). Dia dikenal karena teori temuannya tentang konfigurasi struktur organisasi dan peran manajerial yang berbeda (Mintzberg, 1983).

DAFTAR PUSTAKA

- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Drucker, P. F. (2010). *The Practice of Management*. Claremont, California: Harper Collins.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris : Dunod.
- Follett, M. P. (1942). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Michigan: Harper.
- Ismail, J., Nugroho, H., Indriana, I., Hendrayady, A., Sarjana, S., Purnamasari, M. S., . . . Kraugusteeliana. (2022). *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Luhglatno. (2020). *Inovasi Terbuka Dengan Kekhasan Yang Optimal Sebagai Katalisator Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif*. Salatiga: FEB UKSW.
- Luhglatno, Widaryanti, & Santoso, A. (2021). The Effect of ODOI on Innovative Work Behavior and Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 240.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Macmillan Co.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Michigan: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Michigan: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Michigan: Prentice-Hall.

- Niar, H., Sudirman, A., Yuningsih, T., Febrianti, E., Saluy, A. B., Nobelson, Handayani. (2022). *Dasar-Dasar Manajemen: Suatu Pengantar*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster.
- Taylor, F. W. (1911). *"The Principles of Scientific Management"*. New York & London: Harper & Brothers.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*. California: Univ of California Press.

BAB 2

PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

Oleh Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

2.1. Pendahuluan

Evolusi ilmu manajemen telah mengalami perjalanan transformatif, terutama jika dilihat dari kacamata penerapannya pada bisnis kecil dan organisasi nirlaba (Tu, 2013). Evolusi ini mencerminkan pergeseran dari pendekatan manajemen tradisional ke strategi yang lebih disesuaikan yang melayani tantangan dan tujuan unik dari entitas ini (Arzimatova, 2023). Pada tahap awal ilmu manajemen, teori dan prinsip terutama berpusat di sekitar perusahaan berskala besar, sering meninggalkan bisnis kecil dan nirlaba bergulat dengan cara menyesuaikan konsep ini dengan konteks yang berbeda. Namun, ketika pemahaman ilmu manajemen semakin dalam, muncul kesadaran bahwa pendekatan satu ukuran untuk semua tidak memadai. Akibatnya, prinsip-prinsip manajemen mulai disesuaikan dan disesuaikan agar lebih sesuai dengan skala, sumber daya, dan tujuan bisnis kecil dan nirlaba (Dockner, 2000).

Salah satu evolusi penting dalam arah ini adalah pengakuan akan pentingnya fleksibilitas dan ketangkasan. Usaha kecil dan organisasi nirlaba sering kali beroperasi dalam lingkungan dinamis di mana perubahan yang cepat merupakan hal yang lumrah. Hal ini memerlukan strategi pengelolaan yang adaptif dan responsif. Ilmu manajemen berevolusi untuk merangkul kualitas-kualitas ini, menekankan teknik-teknik seperti manajemen proyek yang tangkas dan pemikiran yang ramping (Krishnan and Ulrich, 2001). Pendekatan-pendekatan

ini memberdayakan organisasi-organisasi ini untuk dengan cepat menyesuaikan strategi dalam menanggapi perubahan tren pasar atau peluang-peluang yang muncul (Markland, 1991).

Penggabungan teknologi dan analitik data telah menjadi pendorong perubahan yang signifikan. Era digital telah melahirkan alat dan metodologi yang dulunya dianggap tidak dapat diakses oleh entitas yang lebih kecil. Munculnya komputasi awan, analisis data, dan otomatisasi telah memungkinkan usaha kecil dan nirlaba memanfaatkan wawasan berharga dan mengoptimalkan operasi dengan cara yang belum pernah ada sebelumnya. Integrasi teknologi ke dalam praktik manajemen telah mendefinisikan ulang lanskap pengambilan keputusan, meningkatkan efisiensi dan pengambilan keputusan strategis (Repo, 1989).

Evolusi penting lainnya dalam ilmu manajemen adalah penekanan yang meningkat pada dampak sosial. Organisasi nirlaba, didorong oleh misi untuk melakukan perubahan positif, telah menjadi terkenal di radar ilmu manajemen. Evolusi ini mencerminkan pemahaman bahwa prinsip manajemen melampaui optimalisasi keuntungan dan mencakup pertimbangan etis, keterlibatan masyarakat, dan praktik berkelanjutan. Konsep seperti tanggung jawab sosial perusahaan dan keterlibatan pemangku kepentingan telah menjadi bagian integral dari strategi pengelolaan usaha kecil dan nirlaba (Taylor III, 2013).

Perkembangan evolusi ilmu manajemen telah menyaksikan pergeseran paradigma dalam alokasi sumber daya. Usaha kecil dan nirlaba sering bergulat dengan sumber daya yang terbatas, membutuhkan alokasi yang bijaksana untuk memastikan dampak maksimum (Banker and Kauffman, 2004). Hal ini menyebabkan pengembangan pendekatan inovatif seperti crowdfunding untuk organisasi nirlaba dan strategi alokasi sumber daya ramping untuk usaha kecil. Evolusi ilmu manajemen dengan demikian menjadi terkait erat dengan optimalisasi sumber daya kreatif (Mingers and White, 2010). Evolusi ilmu manajemen, ketika disesuaikan dengan

konteks usaha kecil dan organisasi nirlaba, menyoroti perjalanan menuju kustomisasi, kemampuan beradaptasi, integrasi teknologi, dampak sosial, dan pemanfaatan sumber daya yang efisien. Evolusi ini menandakan keberangkatan dari prinsip-prinsip manajemen generik dan menggarisbawahi perlunya strategi yang beresonansi dengan karakteristik dan tujuan yang berbeda dari entitas ini (Schad *et al.*, 2016). Karena ilmu manajemen terus berkembang, sangat penting untuk mengenali dan menangani kebutuhan bisnis kecil dan nirlaba yang berkembang untuk memastikan pertumbuhan, keberlanjutan, dan kontribusi positif kepada masyarakat (Jackson, 1992).

2.2. Munculnya Pendekatan Kuantitatif

Evolusi ilmu manajemen menyaksikan titik balik yang signifikan dengan munculnya pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini memperkenalkan dimensi yang sistematis dan analitis untuk proses pengambilan keputusan, memungkinkan organisasi, termasuk usaha kecil dan entitas nirlaba, untuk membuat pilihan yang lebih tepat (Tiwari *et al.*, 2023). Hal ini menandai penyimpangan dari metode kualitatif sebelumnya yang merevolusi cara pengambilan keputusan dirumuskan dan dilaksanakan (Nussbaumer, Pope and Neville, 2023).

Metode kuantitatif menemukan pijakannya melalui integrasi matematika dan statistik ke dalam pengambilan keputusan manajerial. Pergeseran transformasional ini dicontohkan dengan munculnya riset operasi, sebuah disiplin ilmu yang bertujuan untuk mengoptimalkan sistem yang kompleks (Nussbaumer, Pope and Neville, 2023). Melalui riset operasi, bisnis mulai menggunakan model matematika dan algoritme untuk memecahkan masalah rumit terkait alokasi sumber daya, penjadwalan produksi, dan optimalisasi distribusi (Queiroz *et al.*, 2023). Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi proses internal tetapi juga memungkinkan pengurangan biaya dan meningkatkan kinerja (Pramudito *et al.*, 2023).

Teknik penting yang menjadi terkenal selama era ini adalah pemrograman linier. Metode matematis ini memfasilitasi

alokasi sumber daya yang optimal ketika terdapat banyak variabel dan kendala. Ini menemukan kegunaan praktis dalam skenario seperti perencanaan produksi, manajemen inventaris, dan optimalisasi rantai pasokan. Bisnis, terlepas dari ukuran atau sektornya, dapat memanfaatkan pemrograman linier untuk membuat keputusan yang memaksimalkan keuntungan sembari mematuhi berbagai batasan (Herath, Herath and Cullum, 2023). Analisis jaringan adalah landasan lain dari pendekatan kuantitatif. Sangat penting untuk manajemen proyek, ini memungkinkan penggambaran tugas dan ketergantungannya melalui representasi grafis seperti Metode Jalur Kritis (CPM) dan Teknik Evaluasi dan Tinjauan Program (PERT). Usaha kecil dan organisasi nirlaba kini dapat merencanakan, menjadwalkan, dan memantau proyek secara efisien, memastikan penyelesaian tepat waktu dan pemanfaatan sumber daya (Bacon, 2023).

Inti dari pendekatan kuantitatif ini melampaui perhitungan matematis belaka. Memperkenalkan kerangka logis untuk mengatasi tantangan yang kompleks, yang memungkinkan pembuat keputusan mengevaluasi berbagai alternatif berdasarkan data empiris dan analisis objektif (Queiroz *et al.*, 2023). Di era pengambilan keputusan berbasis data, pendekatan ini menyediakan metode sistematis bagi organisasi untuk meningkatkan pemikiran strategis dan pelaksanaannya. Di ranah manajemen usaha kecil dan organisasi nirlaba, penggabungan pendekatan kuantitatif terbukti transformatif. Entitas ini sering menghadapi kendala sumber daya dan tekanan yang meningkat untuk efisiensi (Albloushi *et al.*, 2023). Penerapan teknik kuantitatif, seperti pemrograman linier dan analisis jaringan, memungkinkan mengatasi keterbatasan dan mengoptimalkan operasinya. Dari mengelola inventaris secara efisien hingga merampingkan jadwal proyek, revolusi kuantitatif menyediakan alat praktis yang menyamakan kedudukan bagi organisasi dari semua skala (Gul *et al.*, 2023).

Seiring kemajuan teknologi, benih yang ditabur oleh pendekatan kuantitatif ini membuka jalan bagi sistem pendukung keputusan dan metodologi analitik yang lebih

canggih. Munculnya kecerdasan buatan, pembelajaran mesin, dan data besar semakin memperkaya lanskap ilmu manajemen. Namun, fondasi yang diletakkan oleh pendekatan kuantitatif di masa lalu tetap menjadi landasan, mengingatkan kita akan dampak abadi dari pola pikir matematis dan analitis pada dunia manajemen (Siverbo, 2023).

2.3. Analisa Keputusan dan Manajemen Risiko

Ranah ilmu manajemen memperluas wawasannya dengan pengenalan Analisis Keputusan dan Manajemen Risiko. Konsep-konsep yang saling berhubungan ini menghadirkan pendekatan terstruktur dan strategis untuk membuat keputusan dalam bentang alam yang ditandai oleh ketidakpastian dan hasil yang beragam (Albloushi *et al.*, 2023). Ketika usaha kecil dan organisasi nirlaba berusaha menavigasi pilihan yang kompleks, metodologi ini memberikan alat yang sangat berharga untuk pengambilan keputusan yang tepat (Brailsford and Faff, 1996).

Analisis keputusan, pada intinya, bertujuan untuk meningkatkan kualitas keputusan dengan menggunakan kerangka kerja yang sistematis. Hal ini melibatkan penilaian berbagai pilihan, mempertimbangkan hasil potensial, dan mengukur risiko dan manfaat yang terkait. Metode ini melampaui sekedar intuisi atau firasat, menggantikannya dengan proses evaluasi yang ketat (Gul *et al.*, 2023). Melalui teknik seperti pohon keputusan dan diagram pengaruh, pembuat keputusan dapat secara visual memetakan berbagai tindakan, kemungkinan hasil, dan probabilitas yang melekat pada setiap hasil (Bacon, 2023).

Urgensi analisis keputusan menjadi sangat jelas ketika berhadapan dengan keputusan yang melibatkan ketidakpastian dan ambiguitas. Dalam konteks usaha kecil, di mana sumber daya mungkin terbatas dan hasil tidak pasti, pendekatan ini menawarkan jalur yang jelas untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya. Organisasi nirlaba, bergulat dengan pilihan kompleks di tengah eksternalitas yang seringkali tidak dapat diprediksi, menemukan pelipur lara dalam metode yang

memungkinkan menavigasi keputusan yang digerakkan oleh misi dengan lebih percaya diri dan rasional (Altekar, 2023).

Manajemen risiko, yang merupakan pendamping yang tidak terpisahkan dari Analisis Keputusan, mengatasi ketidakpastian yang melekat dalam pengambilan keputusan. Hal ini mencakup identifikasi, penilaian, dan mitigasi potensi risiko yang dapat berdampak pada hasil tindakan yang dipilih. Manajemen risiko melibatkan tidak hanya menghitung kemungkinan kejadian buruk tetapi juga menyusun strategi untuk meminimalkan konsekuensi negatifnya (Schwalbe, 2009). Dalam konteks usaha kecil, manajemen risiko diterjemahkan menjadi pengamanan terhadap faktor-faktor yang dapat merusak profitabilitas atau pertumbuhan. Dengan mengukur risiko dan menerapkan strategi untuk memitigasinya, usaha kecil dapat membuat keputusan yang diperhitungkan yang meminimalkan potensi kerugian. Untuk organisasi nirlaba, manajemen risiko berarti menyelaraskan pilihan dengan nilai-nilai inti sambil memahami dan mengatasi hambatan potensial yang mungkin hadapi dalam mengejar dampak sosial (Levitt, 2011).

Analisis keputusan dan manajemen risiko secara kolektif mendorong para pengambil keputusan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih sistematis dan rasional. Metodologi-metodologi ini sangat relevan di dunia di mana masa depan seringkali tidak pasti, sumber daya terbatas, dan keberhasilan bergantung pada pilihan-pilihan yang dipertimbangkan dengan baik (Darmawi, 2022). Pengenalan model matematika, perhitungan probabilitas, dan analisis skenario mengubah pengambilan keputusan dari proses subjektif menjadi proses objektif yang didasarkan pada data dan analisis (Charvat, 2003). Saat usaha kecil dan organisasi nirlaba bergulat dengan lingkungan yang semakin kompleks, Analisis Keputusan dan Manajemen Risiko memberi alat untuk tidak hanya membuat keputusan yang lebih baik tetapi juga untuk mengkomunikasikan keputusan tersebut secara lebih efektif kepada pemangku kepentingan (Lock, 2020). Metodologi tidak

hanya memperkuat ketahanan organisasi tetapi juga memberdayakan para pemimpin untuk membuat pilihan yang selaras dengan tujuan menyeluruh (Fox and Spence, 1998).

Dalam arti yang lebih luas, munculnya Analisis Keputusan dan Manajemen Risiko menggarisbawahi perkembangan ilmu manajemen itu sendiri (Tu, 2013). Ini menekankan transisi dari pengambilan keputusan yang digerakkan oleh intuisi ke strategi berbasis bukti, membentuk kembali cara organisasi (Wang *et al.*, 2023), terlepas dari ukuran atau sektornya, mendekati tantangan dan memanfaatkan peluang (ILFIRAHMI, 2023).

2.4. Peramalan dan Analisa Permintaan

Peramalan dan analisis permintaan muncul sebagai komponen penting dalam ilmu manajemen, yang menawarkan organisasi, termasuk usaha kecil dan entitas nirlaba, kemampuan untuk mengantisipasi tren masa depan dan menyelaraskan strategi (Brailsford and Faff, 1996). Metodologi ini bergantung pada pengakuan bahwa keputusan yang tepat memerlukan pemahaman yang jelas tentang tuntutan masa depan dan dinamika pasar (Chambers, Mullick and Smith, 1971). Peramalan, bertujuan untuk memprediksi peristiwa masa depan berdasarkan data dan tren historis. Dalam konteks usaha kecil dan nirlaba, peramalan yang akurat memegang kunci untuk alokasi sumber daya yang efisien dan perencanaan strategis (Yang *et al.*, 2015). Analisis deret waktu, yang merupakan teknik dasar dalam peramalan, memungkinkan organisasi memeriksa pola data historis dan mengidentifikasi tren atau musim yang berulang. Hal ini memungkinkan memproyeksikan permintaan di masa depan dengan lebih presisi, yang sangat penting untuk mengoptimalkan produksi, tingkat inventaris, dan strategi distribusi (Singh *et al.*, 2012).

Analisis permintaan, yang terkait dengan peramalan, berfokus pada pemahaman pendorong dan pola permintaan dalam pasar. Ini menyelidiki faktor-faktor seperti preferensi konsumen, indikator ekonomi, dan dinamika persaingan. Metode kuantitatif, seperti analisis regresi, memfasilitasi identifikasi variabel yang mempengaruhi permintaan,

membantu organisasi dalam membuat keputusan tentang strategi penetapan harga, kampanye promosi, dan memasuki pasar (Jain *et al.*, 2018). Usaha kecil, yang seringkali bekerja dengan sumber daya terbatas, sangat bergantung pada analisis permintaan yang akurat untuk mencegah persediaan yang terlalu banyak menimbun atau kekurangan persediaan. Dengan memahami preferensi pelanggan dan tren pasar, dapat menyesuaikan penawaran untuk memenuhi permintaan aktual sekaligus meminimalkan pemborosan (Mishra, Deshmukh and Vrat, 2002). Organisasi nirlaba, yang sama-sama berinvestasi dalam mencapai misi, memanfaatkan analisis permintaan untuk mengalokasikan sumber daya secara strategis untuk inisiatif yang selaras dengan kebutuhan penerima manfaat (Yang *et al.*, 2015).

Baik peramalan maupun analisis permintaan mengakui adanya ketidakpastian yang melekat dalam memprediksi masa depan. Organisasi dapat memilih dari berbagai metode, termasuk pendekatan kualitatif dan kuantitatif, untuk disesuaikan dengan konteksnya. Metode kualitatif, seperti opini ahli dan riset pasar, berguna ketika data historis langka atau ketika menangani pasar yang berubah dengan cepat. Metode kuantitatif, berdasarkan model statistik, sangat penting untuk memanfaatkan tren historis dalam menghasilkan prakiraan (Jain *et al.*, 2018). Dalam lanskap dinamis usaha kecil dan organisasi nirlaba, di mana sumber daya seringkali langka dan kesalahan langkah strategis dapat menimbulkan konsekuensi yang besar, perkiraan dan analisis permintaan memberikan pedoman yang dapat diandalkan (Sudirjo, Lubis, *et al.*, 2023). Kemampuan untuk meramalkan fluktuasi permintaan dan merespons secara proaktif memungkinkan bisnis mengoptimalkan tingkat inventaris, jadwal produksi, dan staf. Untuk organisasi nirlaba, metodologi ini memastikan bahwa upaya selaras dengan kebutuhan dunia nyata, memaksimalkan dampak sosial dan menghindari kesalahan alokasi sumber daya (Sutaguna *et al.*, 2023). Perkiraan dan analisis permintaan mengubah pengambilan keputusan dari reaktif menjadi proaktif. Dengan memanfaatkan data historis dan metode kuantitatif, organisasi

dapat mengantisipasi perubahan permintaan, mengidentifikasi peluang yang muncul, dan bersiap menghadapi potensi tantangan. Pergeseran pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memberdayakan organisasi untuk menavigasi lanskap pasar dan kebutuhan sosial yang rumit dengan pandangan ke depan dan kemampuan beradaptasi yang lebih baik (Mishra, Deshmukh and Vrat, 2002).

2.5. Manajemen Inventaris dan Supply Chain

Praktik manajemen inventaris dan rantai pasokan muncul sebagai pilar penting dalam operasi bisnis yang efektif dan kesuksesan organisasi (Bokrantz and Dul, 2023). Praktik-praktik ini, yang merupakan bagian integral dari usaha kecil dan organisasi nirlaba, merevolusi cara sumber daya dikelola, dioptimalkan, dan didistribusikan, sehingga memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan memenuhi permintaan pelanggan (Altekar, 2023). Manajemen inventaris, pada intinya, melibatkan pengendalian strategis atas barang-barang yang disimpan dalam persediaan. Bagi usaha kecil, menjaga tingkat inventaris yang optimal sangatlah penting karena berdampak pada efisiensi produksi, biaya, dan kepuasan pelanggan. Dengan menggunakan teknik seperti Economic Order Quantity (EOQ), bisnis dapat menentukan jumlah pesanan yang ideal sekaligus meminimalkan biaya yang terkait dengan kelebihan persediaan atau kehabisan stok. Pendekatan matematis ini menyederhanakan alokasi sumber daya, memastikan bahwa sumber daya yang terbatas dapat dimanfaatkan secara efisien (Bokrantz and Dul, 2023).

Manajemen Rantai Pasokan, melampaui organisasi individu, berfokus pada seluruh urutan kegiatan yang terlibat dalam memindahkan produk dari pemasok ke konsumen. Dalam konteks bisnis kecil dan organisasi nirlaba, manajemen rantai pasokan yang efisien diterjemahkan ke dalam operasi yang lancar, mengurangi waktu tunggu, dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Dengan mengoptimalkan aliran barang, organisasi dapat merespons perubahan pasar dengan cepat dan meminimalkan gangguan (Zhao, Damevski and Chen, 2023).

Konsep Just-in-Time (JIT) adalah landasan dari praktik ini. Ini menganjurkan untuk meminimalkan biaya penyimpanan persediaan dengan menerima dan memproduksi barang tepat pada waktunya untuk memenuhi permintaan.

Pendekatan ini, sekaligus mengurangi biaya penyimpanan, memerlukan rantai pasokan yang terkoordinasi dengan baik. Usaha kecil dan nirlaba yang mengadopsi praktik JIT mendapat manfaat dari pengurangan pemborosan, peningkatan arus kas, dan peningkatan ketangkasan dalam menanggapi dinamika pasar. Di ranah organisasi nirlaba, praktik Manajemen Inventaris dan Rantai Pasokan yang efektif sama pentingnya. Organisasi-organisasi ini sering berurusan dengan sumber daya yang mudah rusak atau barang penting yang dibutuhkan untuk mendukung misi (Zhang, Xu and Zhang, 2023). Strategi rantai pasokan yang efisien memungkinkan organisasi nirlaba untuk memastikan pengiriman bantuan, dukungan, atau layanan tepat waktu kepada penerima manfaat. Dengan mengoptimalkan aliran sumber daya, organisasi nirlaba dapat memaksimalkan dampaknya sambil meminimalkan pemborosan dan inefisiensi (Yang *et al.*, 2015).

Di dunia yang ditandai dengan globalisasi dan keterkaitan (Rukmana, Priyana, *et al.*, 2023), Manajemen Rantai Pasokan memainkan peran transformative (Altekar, 2023). Organisasi, terlepas dari ukurannya, sekarang menjadi bagian dari jaringan global yang rumit, memerlukan koordinasi yang efektif di seluruh pemasok, produsen, distributor, dan pengecer (Sono, Assayuti and Rukmana, 2023). Usaha kecil dan nirlaba sama-sama perlu merangkul strategi yang tidak hanya mengoptimalkan proses internal (Wakil *et al.*, 2022) tetapi juga disinkronkan secara mulus dengan mitra eksternal (Queiroz *et al.*, 2023).

Praktik Manajemen Inventaris dan Rantai Pasokan memperkenalkan perubahan paradigma dalam lanskap bisnis. mengalihkan fokus dari silo operasional yang terisolasi ke proses yang terintegrasi dan tersinkronisasi (Wahdiniawati *et al.*, 2023). Dengan memahami permintaan pelanggan,

merampingkan produksi, dan mengoptimalkan distribusi, praktik-praktik ini meningkatkan kemampuan organisasi untuk tetap kompetitif dan tangguh dalam lingkungan yang berubah dengan cepat (Queiroz *et al.*, 2023). Pada akhirnya, memberdayakan usaha kecil dan organisasi nirlaba untuk memberikan nilai kepada pemangku kepentingan sambil memanfaatkan sumber daya secara efisien (Meredith and Shafer, 2023).

2.6. Teknik Manajemen Proyek



Gambar 1.1 Teknik Manajemen Proyek
(Sumber : <https://fiverrme.com/>)

Teknik Manajemen Proyek muncul sebagai alat mendasar untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan upaya kompleks dalam bidang ilmu manajemen (Levitt, 2011). Teknik-teknik ini menemukan aplikasi yang sama di bidang usaha kecil dan organisasi nirlaba, memfasilitasi penyelesaian proyek secara efisien sambil tetap berpegang pada kendala waktu, anggaran, dan kualitas (Lock, 2020). Inti dari Teknik Manajemen Proyek adalah metodologi seperti Metode Jalur Kritis (CPM) dan Teknik Evaluasi dan Tinjauan Program (PERT). Teknik-teknik ini

memberikan pendekatan terstruktur terhadap perencanaan proyek dengan mendefinisikan tugas-tugas, saling ketergantungan, dan jangka waktu yang diharapkan. Dalam konteks usaha kecil dan nirlaba, di mana sumber daya seringkali terbatas, CPM dan PERT memungkinkan organisasi mengalokasikan sumber daya secara optimal, mengurutkan tugas secara efektif, dan meminimalkan durasi proyek (Charvat, 2003). Alokasi sumber daya merupakan pertimbangan penting dalam Teknik Manajemen Proyek. Organisasi perlu memastikan bahwa personel, material, dan peralatan yang diperlukan tersedia pada waktu yang tepat untuk mencegah kemacetan atau penundaan. Usaha kecil, yang seringkali memiliki sumber daya terbatas, mengandalkan teknik seperti pemerataan sumber daya untuk mendistribusikan beban kerja secara merata, sehingga memastikan pemanfaatan sumber daya yang efisien. Organisasi nirlaba, yang berfokus pada memaksimalkan dampak inisiatif, bergantung pada strategi alokasi sumber daya yang selaras dengan misi dan tujuan (Darmawi, 2022).

Manajemen risiko adalah aspek penting lain dari Teknik Manajemen Proyek. Proyek sering menghadapi ketidakpastian yang dapat menyebabkan penundaan atau pembengkakan biaya (Fox and Spence, 1998). Teknik seperti penilaian risiko dan perencanaan kontinjensi memungkinkan organisasi mengidentifikasi potensi kendala dan mengembangkan strategi untuk memitigasinya. Dengan mengatasi risiko secara sistematis, usaha kecil dan organisasi nirlaba dapat mengatasi tantangan proyek sambil mempertahankan kendali atas jadwal dan anggaran proyek (Murphy and Ledwith, 2007).

Di ranah organisasi nirlaba, Teknik Manajemen Proyek memiliki relevansi khusus. Organisasi-organisasi ini sering memulai inisiatif yang bertujuan untuk menciptakan perubahan sosial atau menangani kebutuhan yang mendesak. Dengan menerapkan metodologi manajemen proyek, organisasi nirlaba dapat memastikan pelaksanaan misi secara efisien, melacak kemajuan, dan menunjukkan akuntabilitas kepada donor dan pemangku kepentingan (Schwalbe, 2009). Metodologi tangkas

juga membuat tanda dalam Teknik Manajemen Proyek (Murphy and Ledwith, 2007). Pendekatan tangkas (agile) sangat bermanfaat dalam lingkungan yang berkembang pesat sehingga memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan, merangkul kolaborasi, dan memberikan hasil tambahan (Waluyo *et al.*, 2023). Usaha kecil dan nirlaba yang mengadopsi prinsip tangkas dapat merespons perubahan pasar dengan cepat, menerima masukan dari pemangku kepentingan, dan memprioritaskan tugas secara efektif (Sono, Assayuti and Rukmana, 2023).

Teknik Manajemen Proyek mengubah cara organisasi menangani proyek yang kompleks. Dengan memberikan kerangka sistematis untuk perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian, teknik-teknik ini memberdayakan usaha kecil dan nirlaba untuk mengatasi tantangan dan meraih peluang. Baik itu peluncuran produk, kampanye penggalangan dana, atau inisiatif pengembangan masyarakat, metodologinya memastikan bahwa proyek diselesaikan secara efisien, sumber daya dimanfaatkan secara optimal, dan tujuan tercapai tepat waktu (Frame, 2002).

2.7. Sistem dan Teknologi Pendukung Keputusan

Sistem Pendukung Keputusan (DSS) dan Teknologi telah muncul sebagai sekutu penting dalam bidang ilmu manajemen, merevolusi cara pengambilan keputusan dan formulasi strategi di seluruh usaha kecil dan organisasi nirlaba (Keen, 1980). Inovasi-inovasi ini menggabungkan data, analitik, dan alat canggih untuk memberikan wawasan kepada pengambil keputusan yang mendorong pilihan berdasarkan informasi dalam lanskap yang semakin kompleks dan dinamis (Setiawan *et al.*, 2023).

Inti dari Sistem Pendukung Keputusan adalah integrasi data dan teknologi untuk membantu proses pengambilan keputusan. DSS memanfaatkan berbagai sumber data, mulai dari database internal hingga tren pasar eksternal, untuk menghasilkan informasi yang relevan bagi para pengambil keputusan. Melalui antarmuka dan visualisasi interaktif, DSS mengubah data mentah menjadi wawasan yang dapat

ditindaklanjuti, memungkinkan organisasi membuat keputusan berdasarkan bukti yang selaras dengan tujuan (Sudirjo, Putri, *et al.*, 2023). Kemajuan Teknologi telah secara signifikan memperkuat kemampuan DSS. Analisis tingkat lanjut, seperti pemodelan prediktif dan penambangan data, memungkinkan organisasi mengantisipasi tren dan hasil, sehingga menawarkan keuntungan strategis (Sudirjo, Yani, *et al.*, 2023). Algoritme pembelajaran mesin, yang merupakan komponen integral dari Teknologi (Rukmana, 2023), dapat menyaring sejumlah besar data untuk mengungkap pola dan hubungan yang mungkin diabaikan oleh analisis manusia (Wahdiniawati *et al.*, 2023). Tingkat presisi ini membantu dalam penilaian risiko, perkiraan permintaan, dan alokasi sumber daya, yang semuanya merupakan aspek penting bagi usaha kecil dan nirlaba (Sari *et al.*, 2023).

Dalam konteks usaha kecil, Sistem dan Teknologi Pendukung Keputusan menawarkan sarana untuk bersaing dalam skala yang lebih besar (Tiwari *et al.*, 2023). Alat-alat ini memungkinkan pemilik untuk memanfaatkan wawasan pasar, menganalisis preferensi pelanggan, dan mengoptimalkan strategi penetapan harga. Organisasi nirlaba juga mendapatkan manfaat dari DSS dan Teknologi dengan mendapatkan wawasan tentang perilaku donor, menargetkan upaya penjangkauan secara efektif, dan menunjukkan dampak inisiatif melalui pelaporan berbasis data. Kolaborasi dan komunikasi juga telah mengalami transformasi melalui DSS dan Teknologi. Platform berbasis cloud memfasilitasi pembagian informasi secara real-time, memastikan bahwa pemangku kepentingan di berbagai lokasi berada di halaman yang sama (Nussbaumer, Pope and Neville, 2023). Hal ini sangat relevan bagi organisasi nirlaba yang sering beroperasi melintasi batas geografis dan perlu mengoordinasikan upayanya dengan lancar (Rukmana, Rahman, *et al.*, 2023). Integrasi DSS dan Teknologi tidak terbatas pada perusahaan besar; telah dapat diakses oleh bisnis kecil dan organisasi nirlaba (Rafid *et al.*, 2023). Antarmuka yang mudah digunakan dan dasbor yang intuitif membuat pengambil keputusan tidak memerlukan keahlian teknis yang luas untuk

memanfaatkan alat ini (Rukmana, Zebua, *et al.*, 2023). Demokratisasi teknologi ini memastikan bahwa organisasi dengan berbagai ukuran dapat memanfaatkan kekuatan wawasan berbasis data (Rukmana, Harto and Gunawan, 2021).

Sistem dan Teknologi Pendukung Keputusan telah mengantarkan era baru pengambilan keputusan, yang berakar pada data, analisis, dan pandangan ke depan (Permana *et al.*, 2023). Dengan menyediakan sarana bagi organisasi untuk mengakses, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi, alat ini memberdayakan para pembuat keputusan untuk menghadapi ketidakpastian, mengoptimalkan sumber daya, dan memetakan arah menuju kesuksesan yang berkelanjutan (Rukmana, Zebua, *et al.*, 2023). Seiring dengan perkembangan teknologi, sinergi antara DSS dan Teknologi berjanji untuk mendefinisikan kembali bagaimana organisasi mendekati pengambilan keputusan di seluruh spektrum manajemen (Sugiarto *et al.*, 2023).

2.8. Pengukuran dan Pengendalian Kinerja

Pengukuran dan Pengendalian Kinerja telah muncul sebagai komponen penting dalam bidang ilmu manajemen, yang memungkinkan organisasi, termasuk usaha kecil dan entitas nirlaba, untuk menilai kemajuan, membuat keputusan yang tepat, dan terus meningkatkan operasi (Tiwari *et al.*, 2023). Praktik-praktik ini berfokus pada evaluasi kinerja organisasi secara sistematis berdasarkan sasaran dan tolok ukur yang telah ditentukan sebelumnya, memastikan keselarasan dengan tujuan strategis, dan memfasilitasi tindakan perbaikan bila diperlukan (Herath, Herath and Cullum, 2023).

Pusat Pengukuran Kinerja adalah identifikasi dan pelacakan Indikator Kinerja Utama (KPI). Ini adalah metrik terukur yang mencerminkan keberhasilan organisasi di berbagai bidang, mulai dari kinerja keuangan hingga kepuasan pelanggan. Dengan memilih dan memantau KPI yang relevan, organisasi mendapatkan wawasan tentang kekuatan, kelemahan, dan area yang memerlukan perhatian. Bisnis kecil menggunakan KPI untuk mengukur profitabilitas, pangsa pasar, dan retensi

pelanggan, sementara organisasi nirlaba menilai metrik yang terkait dengan efektivitas penggalangan dana, dampak program, dan keterlibatan pemangku kepentingan (Keen, 1980).

Balanced Scorecard adalah kerangka kerja yang umum digunakan dalam Pengukuran dan Pengendalian Kinerja (Kaplan, 2009). Metodologi ini memberikan pandangan holistik tentang kinerja organisasi dengan mengukurnya dalam berbagai dimensi, termasuk keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Chavan, 2009). Bagi usaha kecil dan organisasi nirlaba, pendekatan Balanced Scorecard memastikan bahwa kesuksesan tidak semata-mata ditentukan oleh hasil keuangan namun mempertimbangkan serangkaian faktor komprehensif yang berkontribusi terhadap keberlanjutan dan pertumbuhan (Harto *et al.*, 2022).

Analisis varians adalah landasan lain dari Pengukuran dan Pengendalian Kinerja. Teknik ini melibatkan perbandingan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan untuk mengidentifikasi penyimpangan. Varians positif menyoroti bidang-bidang pencapaian, sedangkan varians negatif menunjukkan potensi permasalahan. Bisnis kecil menggunakan analisis varians untuk mengelola pengeluaran, mengontrol anggaran, dan mengoptimalkan alokasi sumber daya. Untuk organisasi nirlaba, teknik ini membantu memastikan bahwa sumber daya keuangan digunakan secara efisien untuk mencapai misi (Kaplan and Norton, 2009). Metodologi peningkatan berkelanjutan, seperti Six Sigma dan Total Quality Management (TQM), memainkan peran penting dalam Pengukuran dan Pengendalian Kinerja. Pendekatan ini menekankan identifikasi sistematis dan penghapusan inefisiensi dan cacat proses. Dengan menerapkan metodologi tersebut, usaha kecil dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas produk, sementara organisasi nirlaba dapat menyempurnakan proses untuk memberikan layanan yang lebih efektif kepada penerima manfaat (Naim *et al.*, 2023). Pertimbangan etis merupakan bagian integral dari Pengukuran dan Pengendalian Kinerja, khususnya bagi organisasi nirlaba.

Ketika berusaha untuk memenuhi misi sosial, organisasi-organisasi ini harus memastikan bahwa metrik kinerja selaras dengan nilai-nilai dan standar etika. Hal ini mencakup pelaporan dampak secara akurat, menjaga transparansi dengan pemangku kepentingan, dan menghindari praktik yang membahayakan integritas (Wakil *et al.*, 2022). Pengukuran dan Pengendalian Kinerja memberi organisasi kompas untuk menavigasi perjalanan menuju kesuksesan (Fox and Spence, 1998). Dengan menetapkan tujuan yang jelas, memantau kemajuan melalui KPI, dan menerapkan tindakan perbaikan bila diperlukan, usaha kecil dan organisasi nirlaba dapat menumbuhkan budaya akuntabilitas, efisiensi, dan perbaikan berkelanjutan (Nussbaumer, Pope and Neville, 2023). Melalui praktik-praktik ini, organisasi memberdayakan diri untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, memanfaatkan peluang, dan pada akhirnya mencapai pertumbuhan dan dampak yang berkelanjutan (Wang *et al.*, 2023).

2.9. Pertimbangan Etis Ilmu Manajemen

Pertimbangan etis memegang peranan penting dan penting dalam bidang ilmu manajemen, yang mencakup praktik usaha kecil dan organisasi nirlaba (Gul *et al.*, 2023). Pertimbangan etis melibatkan pemeriksaan nilai-nilai moral, prinsip-prinsip, dan tanggung jawab sosial yang memandu pengambilan keputusan dan perilaku operasional (Amrial, Muhamad and Adrian, 2017). Integrasi etika ke dalam ilmu manajemen memastikan bahwa praktik organisasi tidak hanya menghasilkan kesuksesan finansial tetapi juga selaras dengan norma-norma masyarakat (Markland, 1991), harapan pemangku kepentingan, dan kebaikan yang lebih besar (Pidd, 1997). Untuk bisnis kecil, pertimbangan etis memainkan peran penting dalam membentuk interaksi dengan pelanggan, karyawan, pemasok, dan komunitas yang layani. Bisnis-bisnis ini perlu memastikan praktik yang adil dan transparan yang memprioritaskan kesejahteraan pelanggan dan hak-hak karyawan (Munte *et al.*, 2023). Perilaku etis menjadi landasan melawan praktik-praktik eksploitatif, seperti pencungkilan harga, pemasaran yang menipu, dan eksploitasi tenaga kerja. Dengan mematuhi prinsip-

prinsip etika, usaha kecil membangun kepercayaan, membina hubungan jangka panjang, dan meningkatkan reputasi (Anderson *et al.*, 2018).

Pertimbangan etis mengambil bentuk yang berbeda dalam organisasi nirlaba, yang secara inheren didorong oleh misi sosial daripada motif keuntungan. Organisasi-organisasi ini harus tetap waspada dalam menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai inti dan kebutuhan penerima manfaat (Almahdali *et al.*, 2023). Pengelolaan keuangan, pelaporan yang akurat, dan menjaga kepercayaan donor merupakan kewajiban etis yang terpenting. Perilaku etis dalam organisasi nirlaba mencakup untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien untuk memenuhi misi dan mengatasi tantangan masyarakat tanpa mengorbankan integritasnya (Culnan, 1986).

Dalam konteks pengambilan keputusan, pertimbangan etis memandu para pemimpin untuk menilai potensi konsekuensi dan eksternalitas dari pilihan. Keputusan yang melibatkan trade-off antara keuntungan dan tanggung jawab sosial memerlukan keseimbangan yang rumit. Kerangka kerja etis, seperti utilitarianisme, deontologi, dan etika kebajikan, menawarkan lensa melalui mana manajer dapat mengevaluasi pilihan dari perspektif etika yang berbeda. Hal ini memungkinkan usaha kecil dan organisasi nirlaba untuk membuat keputusan berdasarkan informasi yang menjunjung tinggi prinsip sambil mencapai tujuan organisasi (Atmaja, Zaroni and Yusuf, 2023).

Pertimbangan etis mencakup berbagai bidang seperti perlakuan terhadap karyawan, keberagaman dan inklusi, dampak lingkungan, dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Organisasi, terlepas dari ukuran atau sektornya, harus bergulat dengan implikasi etis dari tindakan dalam bidang ini. Praktik perekrutan yang etis, keselamatan tempat kerja, dan kompensasi yang adil merupakan kekhawatiran yang mencakup usaha kecil dan nirlaba (Gul *et al.*, 2023). Demikian pula, kelestarian lingkungan dan pengadaan sumber daya yang

bertanggung jawab merupakan keharusan etis yang sejalan dengan harapan masyarakat saat ini (Albloushi *et al.*, 2023).

Transparansi dan akuntabilitas juga merupakan elemen kunci pertimbangan etis. Organisasi harus transparan dalam operasi, pelaporan keuangan, dan proses pengambilan keputusan. Transparansi ini menumbuhkan kredibilitas dan mencegah perilaku tidak etis seperti penipuan atau penyajian yang keliru (Siverbo, 2023). Selain itu, organisasi bertanggung jawab kepada pemangku kepentingan, memastikan bahwa tindakan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan menjunjung tinggi standar etika (Djuniardi *et al.*, 2023). Pertimbangan etis dalam ilmu manajemen bukan sekedar kewajiban moral tetapi juga keharusan strategis. Dengan memasukkan etika ke dalam struktur operasi, usaha kecil dan organisasi nirlaba meningkatkan legitimasi, dampak, dan kelangsungan hidup dalam jangka panjang. Perilaku etis berfungsi sebagai pedoman, memungkinkan organisasi untuk menavigasi kompleksitas lingkungan sambil menjaga integritas dan tanggung jawab masyarakat (Al Aidhi *et al.*, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Al Aidhi, A. *et al.* (2023) 'Peningkatan Daya Saing Ekonomi melalui peranan Inovasi', *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(02), pp. 118–134.
- Albloushi, B. *et al.* (2023) 'Total quality management practices and corporate sustainable development in manufacturing companies: the mediating role of green innovation', *Management Research Review*, 46(1), pp. 20–45.
- Almahdali, H. *et al.* (2023) *NEW TECHNOLOGIES IN TEACHING AND LEARNING*. Get Press Indonesia.
- Altekar, R. V (2023) *Supply chain management: Concepts and cases*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Amrial, A., Muhamad, E. and Adrian, A.M. (2017) 'Penta helix model: A sustainable development solution through the industrial sector', *Social and Human Sciences*, 14(1), pp. 152–156.
- Anderson, D.R. *et al.* (2018) *An introduction to management science: quantitative approach*. Cengage learning.
- Arzimatova, I.M. (2023) 'ISSUES OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CULTURE IN LEADERS', *International Bulletin of Applied Science and Technology*, 3(4), pp. 177–180.
- Atmaja, D.S., Zaroni, A.N. and Yusuf, M. (2023) 'Actualization Of Performance Management Models For The Development Of Human Resources Quality, Economic Potential, And Financial Governance Policy In Indonesia Ministry Of Education', *Multicultural Education*, 9(01), pp. 1–15.
- Bacon, C.R. (2023) *Practical portfolio performance measurement and attribution*. John Wiley & Sons.
- Banker, R.D. and Kauffman, R.J. (2004) '50th anniversary article:

- The evolution of research on information systems: A fiftieth-year survey of the literature in management science', *Management science*, 50(3), pp. 281–298.
- Bokrantz, J. and Dul, J. (2023) 'Building and testing necessity theories in supply chain management', *Journal of Supply Chain Management*, 59(1), pp. 48–65.
- Brailsford, T.J. and Faff, R.W. (1996) 'An evaluation of volatility forecasting techniques', *Journal of Banking & Finance*, 20(3), pp. 419–438.
- Chambers, J.C., Mullick, S.K. and Smith, D.D. (1971) *How to choose the right forecasting technique*. Harvard University, Graduate School of Business Administration Cambridge, MA
- Charvat, J. (2003) 'Project management methodologies: selecting, implementing, and supporting methodologies and processes for projects'.
- Chavan, M. (2009) 'The balanced scorecard: a new challenge', *Journal of management development*, 28(5), pp. 393–406.
- Culnan, M.J. (1986) 'The intellectual development of management information systems, 1972–1982: A co-citation analysis', *Management science*, 32(2), pp. 156–172.
- Darmawi, H. (2022) *Manajemen risiko*. Bumi Aksara.
- Djuniardi, D. et al. (2023) *MANAJEMEN PEMASARAN: TEORI DAN PRAKTIK MENCIPTAKAN LOYALITAS PELANGGAN*. Get Press Indonesia.
- Dockner, E. (2000) *Differential games in economics and management science*. Cambridge University Press.
- Fox, T.L. and Spence, J.W. (1998) 'Tools of the trade: A survey of project management tools', *Project Management Journal*, 29(3), pp. 20–27.
- Frame, J.D. (2002) *The new project management: tools for an age*

of rapid change, complexity, and other business realities.
John Wiley & Sons.

Gul, R.F. *et al.* (2023) 'Studying the green performance under the lens of total quality management in Chinese SMEs', *Environment, Development and Sustainability*, pp. 1–22.

Harto, B. *et al.* (2022) 'Bibliometric Analysis of Transforming Leadership Education with Artificial Intelligence', in *The 1ST Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed by Scopus*, pp. 385–390.

Herath, T.C., Herath, H.S.B. and Cullum, D. (2023) 'An information security performance measurement tool for senior managers: Balanced scorecard integration for security governance and control frameworks', *Information Systems Frontiers*, 25(2), pp. 681–721.

ILFIRAHMI, A. (2023) 'ANALISA MANAJEMEN RISIKO IT PADA SISTEM INFORMASI PEMERINTAHAN DAERAH (SIPD) MENGGUNAKAN ISO 31000'. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU.

Jackson, M. (1992) *Systems methodology for the management sciences*. Springer Science & Business Media.

Jain, Sharad Kumar *et al.* (2018) 'A Brief review of flood forecasting techniques and their applications', *International Journal of River Basin Management*, 16(3), pp. 329–344.

Kaplan, R.S. (2009) 'Conceptual foundations of the balanced scorecard', *Handbooks of management accounting research*, 3, pp. 1253–1269.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2009) 'Putting the balanced scorecard to work', in *The economic impact of knowledge*. Routledge, pp. 315–324.

Keen, P.G.W. (1980) 'Decision support systems: a research perspective', in *Decision support systems: Issues and*

challenges: Proceedings of an international task force meeting, pp. 23–44.

Krishnan, V. and Ulrich, K.T. (2001) 'Product development decisions: A review of the literature', *Management science*, 47(1), pp. 1–21.

Levitt, R.E. (2011) 'Towards project management 2.0', *Engineering project organization journal*, 1(3), pp. 197–210.

Lock, D. (2020) *Project management*. Routledge.

Markland, R.E. (1991) *Topics in management science*. John Wiley & Sons.

Meredith, J.R. and Shafer, S.M. (2023) *Operations and supply chain management for MBAs*. John Wiley & Sons.

Mingers, J. and White, L. (2010) 'A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science', *European journal of operational research*, 207(3), pp. 1147–1161.

Mishra, S., Deshmukh, S.G. and Vrat, P. (2002) 'Matching of technological forecasting technique to a technology', *Technological Forecasting and Social Change*, 69(1), pp. 1–27.

Munte, R.N. *et al.* (2023) *EKONOMI*. Global Eksekutif Teknologi.

Murphy, A. and Ledwith, A. (2007) 'Project management tools and techniques in high-technology SMEs', *Management research news*, 30(2), pp. 153–166.

Naim, S. *et al.* (2023) 'TRANSFORMASI TOKO TRADISIONAL MENJADI TOKO BERBASIS DIGITAL: PELATIHAN DAN PENDAMPINGAN UNTUK MENGHADAPI ERA DIGITALISASI', *Eastasouth Journal of Impactive Community Services*, 1(03), pp. 215–222.

Nussbaumer, A., Pope, A. and Neville, K. (2023) 'A framework for

applying ethics-by-design to decision support systems for emergency management', *Information Systems Journal*, 33(1), pp. 34–55.

Permana, A.A. *et al.* (2023) *ARTIFICIAL INTELLIGENCE MARKETING*. Get Press Indonesia.

Pidd, M. (1997) 'Tools for thinking—Modelling in management science', *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), p. 1150.

Pramudito, D.K. *et al.* (2023) 'The Implementation of End User Computing Satisfaction and Delone & Mclean Model to Analyze User Satisfaction of M. TIX Application', *Jurnal Informasi dan Teknologi*, 5(3), pp. 7–12.

Queiroz, M.M. *et al.* (2023) 'The metaverse as a breakthrough for operations and supply chain management: Implications and call for action', *International Journal of Operations & Production Management* [Preprint].

Rafid, M. *et al.* (2023) 'Social Media Application For Coffee Shop Development In Bandung City', *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 5(2).

Repo, A.J. (1989) 'The value of information: Approaches in economics, accounting, and management science', *Journal of the American Society for Information Science*, 40(2), pp. 68–85.

Rukmana, A.Y. (2023) 'BAB 3 TEKNOLOGI DIGITAL', *Digital Marketing Dan E-Commerce*, 27.

Rukmana, A.Y., Priyana, Y., *et al.* (2023) 'Dampak Kebijakan Pemerintah Terhadap Ekosistem Kewirausahaan: Studi Kasus Inkubator Bisnis di Indonesia', *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science*, 1(03), pp. 216–225.

Rukmana, A.Y., Zebua, R.S.Y., *et al.* (2023) *DUNIA MULTIMEDIA: Pengenalan dan Penerapannya*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

- Rukmana, A.Y., Rahman, R., *et al.* (2023) *PENGANTAR SISTEM INFORMASI: Panduan Praktis Pengenalan Sistem Informasi & Penerapannya*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rukmana, A.Y., Harto, B. and Gunawan, H. (2021) 'Analisis analisis urgensi kewirausahaan berbasis teknologi (technopreneurship) dan peranan society 5.0 dalam perspektif ilmu pendidikan kewirausahaan', *JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 13(1), pp. 8–23.
- Sari, O.H. *et al.* (2023) *DIGITAL MARKETING: Optimalisasi Strategi Pemasaran Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Schad, J. *et al.* (2016) 'Paradox research in management science: Looking back to move forward', *Academy of Management Annals*, 10(1), pp. 5–64.
- Schwalbe, K. (2009) *Introduction to project management*. Course Technology Cengage Learning Boston.
- Setiawan, Z. *et al.* (2023) *Kewirausahaan Digital*. Global Eksekutif Teknologi.
- Singh, A.K. *et al.* (2012) 'Load forecasting techniques and methodologies: A review', in *2012 2nd International Conference on Power, Control and Embedded Systems*. IEEE, pp. 1–10.
- Siverbo, S. (2023) 'The impact of management controls on public managers' well-being', *Financial Accountability & Management*, 39(1), pp. 60–80.
- Sono, M.G., Assayuti, A.A. and Rukmana, A.Y. (2023) 'Hubungan Antara Perencanaan Strategis, Ekspansi Pasar, Keunggulan Kompetitif Terhadap Pertumbuhan Perusahaan Fashion di Jawa Barat', *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), pp. 142–152.
- Sudirjo, F., Yani, I., *et al.* (2023) 'Analysis of the Influence of Product Features, Price Perception, Brand and Customer

Experience on Repurchase Intention of Smartphone Product', *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), pp. 3325–3333.

Sudirjo, F., Putri, P.A.A.N., *et al.* (2023) 'DURING THE COVID-19 PANDEMIC, SOUTH GARUT DEVELOPED A MARKETING PLAN FOR SANSEVIERIA ORNAMENTAL PLANTS', *Jurnal Ekonomi*, 12(02), pp. 1066–1075.

Sudirjo, F., Lubis, S.R., *et al.* (2023) 'Menuju Pemahaman yang Tepat Tentang Strategi Pemasaran: Tinjauan dan Agenda Penelitian Berbasis Bibliometrik-Mesin Terintegrasi', *Sanskara Manajemen Dan Bisnis*, 1(03), pp. 204–216.

Sugiarto, I. *et al.* (2023) 'Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature)', *Sanskara Ekonomi dan Kewirausahaan*, 1(02), pp. 81–96.

Sutaguna, I.N.T. *et al.* (2023) 'Implementation Social Media Marketing Implementation in MSMEs', *ALKHIDMAH: Jurnal Pengabdian Dan Kemitraan Masyarakat*, 1(3), pp. 140–150.

Taylor III, B.W. (2013) *Introduction to management science*.

Tiwari, S. *et al.* (2023) 'A smart decision support system to diagnose arrhythmia using ensembled ConvNet and ConvNet-LSTM model', *Expert Systems with Applications*, 213, p. 118933.

Tu, P.N. V (2013) *Introductory Optimization Dynamics: optimal control with economics and management science applications*. Springer Science & Business Media.

Wahdiniawati, S.A. *et al.* (2023) *ENTERPRISE INFORMATION SYSTEM*. Get Press Indonesia.

Wakil, A. *et al.* (2022) *Transformasi Digital Dalam Dunia Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.

Waluyo, B.P. *et al.* (2023) *Studi Kelayakan Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.

- Wang, D. *et al.* (2023) 'A performance measurement system for public-private partnerships: integrating stakeholder influence and process trans-period effect', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(1), pp. 137–155.
- Yang, X. *et al.* (2015) 'Deep learning for just-in-time defect prediction', in *2015 IEEE International Conference on Software Quality, Reliability and Security*. IEEE, pp. 17–26.
- Zhang, C., Xu, X. and Zhang, X. (2023) 'Dual heuristic programming with just-in-time modeling for self-learning fault-tolerant control of mobile robots', *Optimal Control Applications and Methods*, 44(3), pp. 1215–1234.
- Zhao, Y., Damevski, K. and Chen, H. (2023) 'A systematic survey of just-in-time software defect prediction', *ACM Computing Surveys*, 55(10), pp. 1–35.

BAB 3

MANAJER DAN MANAJEMEN

Oleh Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M.

3.1. Pendahuluan

Psikologi kesehatan merupakan disiplin ilmu yang sangat penting. Manajer adalah salah satu posisi kunci dalam setiap organisasi. Mereka memiliki tanggung jawab yang luas dan memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Berfungsi sebagai pengawas dan mengoordinasikan SDM di perusahaan sehingga bisa sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai. Manajer adalah individu yang bertanggung jawab untuk mengelola, mengarahkan, dan mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi atau tim kerja. Tugas utama mereka adalah mencapai tujuan organisasi dengan mengoordinasikan sumber daya manusia, keuangan, dan materi yang ada. Manajer juga bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan strategis, perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kinerja. Ia juga memiliki peran penting dalam memimpin dan memotivasi anggota tim untuk bekerja efektif dan efisien. Untuk duduk di posisi ini, seseorang harus memiliki keterampilan interpersonal yang baik sehingga mampu berkomunikasi, membangun hubungan kerja yang positif, dan mengatasi konflik yang mungkin timbul.

3.2. Definisi Manajer Menurut Para Ahli.

Ada banyak pengertian tentang manajer yang dikemukakan oleh para ahli. Berikut ini diantaranya:

1. Kimball and Kimball, dalam *The Principle of Management*, mendefinisikan manajer sebagai seseorang yang memiliki fungsi dan tugas dalam mengatur perusahaan dalam hal pembiayaan, penyediaan, dan pengaturan seluruh peralatan di dalam sebuah perusahaan atau organisasi.
2. Peter Drucker, Manajer adalah seseorang yang memiliki tanggung jawab dalam merencanakan, mengorganisasikan,

mengarahkan, dan mengendalikan pekerjaan orang lain di dalam organisasi.

3. James A.F Stoner, seorang *manager* adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan, proses, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan terhadap usaha yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Tujuan utamanya adalah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3.3. Perbedaan manajer dan Manajemen.

Manajer dan pemimpin adalah dua peran yang berbeda dalam konteks manajemen, meskipun ada beberapa tugas yang tumpang tindih dari dua posisi ini. Manajer adalah individu yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan koordinasi sumber daya dalam suatu organisasi. Mereka memiliki tanggung jawab operasional dan tugas sehari-hari yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian. Selain itu, *manager* juga berfokus pada pencapaian tujuan organisasi dengan mengelola orang, proses, dan sumber daya finansial. Mereka sering kali memiliki otoritas formal dan kekuasaan dalam struktur organisasi perusahaan.

Pemimpin adalah individu yang memengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Mereka memiliki visi yang jelas, kemampuan untuk menginspirasi, dan mampu mengarahkan orang lain menuju hasil yang diinginkan. Pemimpin tidak selalu memiliki otoritas formal, tetapi mereka memiliki keterampilan interpersonal yang kuat, kepercayaan dari tim, dan kemampuan untuk membangun hubungan yang baik. Seorang *leader* juga dapat membimbing, melatih, dan mengembangkan anggota tim mereka agar mencapai potensi penuh mereka. Perbedaan utama keduanya adalah fokus mereka. Manajer lebih berorientasi pada tugas, pengelolaan sumber daya, dan pencapaian tujuan organisasi, sedangkan pemimpin lebih berfokus pada pengaruh, motivasi, dan menginspirasi orang lain. Meskipun demikian, dalam banyak situasi, seorang manajer yang efektif juga dapat menjadi seorang pemimpin yang baik dengan menggabungkan kedua peran ini

Secara singkat, manajer berurusan dengan tugas dan proses, sementara pemimpin berurusan dengan orang dan visi.

3.3.1. Fungsi Manajer

Di dalam perusahaan, posisi *manager* memiliki beberapa fungsi, yaitu meliputi:

1. Mediator Andal Sebagai mediator andal, mereka bertindak sebagai penghubung antara anggota tim dan pihak lain di dalam organisasi. Mereka membantu memfasilitasi komunikasi yang efektif antara berbagai pihak dan memastikan pihak tersebut memiliki pemahaman yang baik.
2. Ahli Strategi Sebagai ahli strategi, manajer memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan organisasi dan bagaimana mencapainya. Mereka merumuskan strategi yang tepat untuk mencapai hasil yang diinginkan dan membuat keputusan yang berorientasi pada jangka panjang.
3. Pemecah masalah Manager berperan sebagai pemecah masalah dalam organisasi. Mereka menganalisis situasi yang kompleks, mengidentifikasi masalah, dan mencari solusi yang tepat. Mereka menggunakan keterampilan analitis dalam pengambilan keputusan yang baik untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh tim atau organisasi.
4. Pemandu Kekompakan Tim Sebagai pemandu kekompakan tim, ia bertanggung jawab untuk membangun dan memelihara hubungan kerja yang sehat antara anggota tim. Mereka memfasilitasi kolaborasi, membangun tim yang efektif, dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

3.3.2. Tugas Manajer

Di dalam kesehariannya, manajer memiliki berbagai tugas penting mencakup :

1. Perencanaan *Manager* bertanggung jawab untuk merencanakan kegiatan dan tujuan perusahaan. Hal ini melibatkan menentukan Langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, mengalokasikan sumber daya, dan mengembangkan strategi jangka panjang dan jangka pendek.
2. Pengaturan, Mereka harus mengatur sumber daya yang tersedia, seperti tenaga kerja, waktu, dan peralatan untuk menjalankan tugas dan mencapai tujuan perusahaan. Ini melibatkan penugasan kepada individu atau tim, mengelola jadwal, dan memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan efisien.
3. Pengawasan, Mereka harus mengawasi kinerja karyawan dan memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Ini melibatkan *feedback*, memberikan bimbingan, mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang muncul dalam proses kerja.
4. Evaluasi, Tugas ini meliputi evaluasi dari hasil kerja dan mencocokkan pencapaian dengan tujuan yang ditetapkan. Ini meninjau kinerja individu dan tim, menganalisis keberhasilan atau kegagalan, dan membuat perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
5. Kepemimpinan, Sebagai pemimpin, manajer harus mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi tim kerja. Ini membangun hubungan yang baik dengan karyawan, memberikan arahan yang jelas, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

3.3.3. Peran Manajer

Peran manajer dalam perusahaan sangat penting dan tak dapat diabaikan. Terutama jika bisnis telah berkembang menjadi lebih besar dengan jumlah karyawan yang banyak dan kegiatan operasional yang semakin kompleks.

Berikut ini adalah tiga peran *manager* :

1. Peran Antarpribadi, Peran ini melibatkan hubungan manajer dengan orang lain dan tanggung jawabnya

- terhadap mereka. Sebagai figur panutan, mereka harus menjadi teladan bagi atasan, tim yang bekerja di bawahnya, dan pihak di luar Perusahaan. Mereka perlu membangun hubungan yang baik, memperhatikan kebutuhan dan harapan orang lain, serta memastikan terciptanya kerjasama yang efektif antar individu dan tim.
2. Peran Informasional, Ini adalah peran dimana manager sebagai penyebar dan pemantau berbagai informasi dan menjadi juru bicara kepada karyawan. Sebagai penyebar informasi, mereka perlu memastikan bahwa informasi yang relevan dan penting diteruskan dengan jelas kepada tim dan pihak terkait. Sebagai pemantau informasi, ia perlu mengumpulkan, menyaring, dan menganalisis data untuk mendapatkan wawasan yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Sebagai juru bicara, mereka harus mampu menyampaikan pesan secara efektif kepada berbagai pihak, baik internal maupun eksternal perusahaan.
 3. Peran Pengambil Keputusan, Peran ini menunjukkan bahwa manajer bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan pengaturan sumber daya. Mereka harus mampu mengevaluasi situasi, mengidentifikasi masalah, dan mengambil keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam melaksanakan peran ini, mengumpulkan dan menganalisis informasi, mengembangkan strategi yang efektif, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan memonitor implementasi keputusan yang diambil.

3.3.4. Level Manajer

Berdasarkan wewenang yang dimiliki, tingkatan manajer dibagi menjadi 3 tingkat, sebagai berikut :

1. Manajer Puncak (*Top Management*) *Top management* merupakan tingkatan manajer yang memiliki tugas utama dalam membuat perencanaan jangka panjang perusahaan. Mereka bertanggung jawab dalam merumuskan strategi secara keseluruhan dan memberikan arahan kepada tim manajemen di bawahnya agar tujuan perusahaan dapat

tercapai. Jabatan yang termasuk dalam kategori ini antara lain CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information officer*) dan CFO (*Chief Financial Officer*).

2. Manajer Tingkat Menengah (*Middle Management*) Level ini berperan sebagai penghubung antara manajer puncak dengan manajer lini pertama. Tugas mereka meliputi koordinasi dan implementasi keputusan dari manajemen puncak ke tingkat operasional. Jabatan yang termasuk dalam kategori ini bisa berupa kepala bagian, kepala proyek, atau manajer pabrik.
3. Manajer Lini Pertama (*First-line Management*) Manajer lini pertama adalah tingkatan manajemen yang berada di level paling bawah. Mereka bertanggung jawab sebagai pengawas langsung terhadap karyawan non manajerial selama proses produksi. Tugas utama mereka adalah mengelola dan mengawasi aktivitas sehari-hari karyawan di bawahnya. Jabatan yang termasuk dalam kategori ini antara lain supervisor, manajer *shift*, dan manajer departemen.

3.3.5. Bidang Manajer

Di dalam suatu perusahaan, terdapat berbagai bidang yang dipimpin oleh seorang manajer. Setiap bidang memiliki peran dan tanggung jawabnya sendiri yang didasarkan pada keahlian manajerialnya.

1. Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) Tugas utama manajer SDM adalah membuat strategi dan mengawasi proses perekrutan, penerimaan, dan pelatihan karyawan. Mereka juga bertanggung jawab dalam mengevaluasi kinerja karyawan serta menentukan kompensasi yang tepat bagi mereka.
2. Manajer Operasi Bidang ini bertanggung jawab memastikan semua kegiatan operasional perusahaan berjalan lancar. Mereka memonitor dan mengelola proses produksi barang dan jasa agar sesuai dengan target dan waktu yang telah ditentukan.
3. Manajer Pemasaran, tugasnya meliputi pengembangan produk, penetapan harga, promosi, dan distribusi barang

- dan jasa yang diproduksi oleh perusahaan. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan produk dan layanan perusahaan dikenal dan diminati oleh pasar.
4. Manajer Keuangan, manajer keuangan bertanggung jawab merencanakan dan mengawasi fungsi keuangan dan akuntansi perusahaan. Tugas mereka mencakup pengelolaan sumber daya keuangan, perencanaan anggaran, analisis keuangan, dan pelaporan keuangan.
 5. Manajer dalam bidang lainnya, selain bidang-bidang yang disebutkan di atas, ada juga berbagai bidang lain yang mungkin memerlukan seorang manajer. Contohnya adalah manajer humas, manajer R&D, dan sebagainya. Tugas – tugas mereka tergantung pada kebutuhan dan spesifikasi dari bidang tersebut.

3.3.6. Kualitas Manajer

Ketiga keterampilan dasar yang diidentifikasi oleh Katz adalah keterampilan teknis, keterampilan personal, dan keterampilan konseptual.

1. Keterampilan Teknis, keterampilan teknis mengacu pada pengetahuan dan keahlian khusus yang dimiliki. Keterampilan ini biasanya menjadi dasar bagi manajer di tingkat lini pertama atau tingkat rendah dalam organisasi. Contoh dari keterampilan teknis ini adalah kemampuan dalam bidang akuntansi, perbaikan mesin, pengoperasian perangkat lunak, dan sejenisnya. Keterampilan teknis membantu untuk memahami proses kerja, memberikan panduan kepada bawahan, dan mengatasi tantangan operasional sehari-hari.
2. Keterampilan Personal, keterampilan personal melibatkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami mereka, dan memotivasi mereka baik secara individu maupun dalam tim. Keterampilan personal juga mencakup kemampuan berkomunikasi dan membangun hubungan yang baik dengan orang lain. Sebagai contoh, seorang manajer dengan kemampuan persuasif dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan sukarela dan

tanpa tekanan. Komunikasi yang hangat dan ramah dapat membuat bawahannya merasa dihargai dan pada saat yang sama membuat atasan merasa didengarkan.

3. Keterampilan Konseptual, keterampilan konseptual mengacu pada kemampuan seorang manajer untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi-situasi yang kompleks. Keterampilan ini melibatkan kemampuan manajer dalam berpikir secara strategis, mengembangkan konsep, gagasan, dan merencanakan kegiatan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sebagai contoh, seorang *top management* harus memiliki keterampilan konseptual yang baik untuk menghasilkan ide-ide inovatif dan merumuskan strategi yang akan memajukan perusahaan.

3.3.7. Persyaratan Menjadi Manajer

Berikut merupakan beberapa syarat umum menjadi seorang manajer di sebuah perusahaan, diantaranya: Memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam bisnis, pengawasan, dan manajemen memahami fungsi, operasi, dan tujuan departemen tertentu memiliki keterampilan komunikasi tertulis dan lisan yang lebih baik daripada rata-rata. Mampu membangun hubungan interpersonal yang luar biasa dan memiliki keterampilan dalam membina dan mengembangkan karyawan diutamakan memiliki pengalaman manajemen di tempat kerja yang berorientasi pada kerja tim. Menunjukkan kemampuan untuk memimpin dan mengembangkan departemen serta anggota staf departemen. Memiliki pengetahuan tentang ekonomi dasar, penganggaran, serta prinsip dan praktik akuntansi. Memiliki pengetahuan umum tentang berbagai undang-undang dan praktik ketenagakerjaan serta hubungan karyawan. Mampu menjaga kerahasiaan tingkat tinggi. Memiliki keterampilan manajemen organisasi yang sangat baik syarat-syarat tersebut bisa jadi berbeda tiap perusahaan, bahkan tiap divisi atau departemen.

3.4. Pengertian Manajemen

Dilansir dari laman [Wikipedia](https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya (baik manusia, keuangan, fisik, atau lainnya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen juga mencakup proses pengambilan keputusan, komunikasi, delegasi tugas, dan koordinasi antara berbagai bagian atau unit dalam organisasi. Tujuan utama manajemen adalah untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Efisiensi mengacu pada penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien, sedangkan efektivitas mengacu pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen memiliki beberapa level, termasuk manajemen strategis, manajemen taktis, manajemen operasional. Melibatkan berbagai fungsi seperti manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen pemasaran. Manajemen juga diterapkan dalam berbagai konteks organisasi, termasuk perusahaan, pemerintah, dan organisasi non-profit.

3.4.1. Manajemen Menurut Para Ahli

Berikut adalah beberapa pengertian manajemen menurut para ahli :

1. Mary Parker Follett: “ Manajemen adalah seni mengatur dan memimpin orang untuk mencapai tujuan bersama. “
2. Henri Fayol: “ Manajemen adalah fungsi yang terdiri dari merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. “
3. Peter Drucker: “ Manajemen adalah tindakan mengubah sumber daya manusia dan sumber daya ekonomi menjadi hasil yang berguna “
4. Harold Koontz dan Cyril O'Donnell: “ Manajemen adalah proses perencanaan , pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. “

5. James A.F. Stoner: “ Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Pengertian manajemen dari para ahli tersebut memiliki kesamaan bahwa manajemen adalah proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, mereka juga memiliki perbedaan fokus dan penekanannya pada aspek-aspek tertentu dari manajemen.

3.4.2. Fungsi Manajemen

Terdapat empat fungsi manajemen utama yang diakui secara luas dan dikenai sebagai fungsi manajemen POLC yaitu *Plan*, *Organize*, *Lead*, dan *Control*. Berikut adalah penjelasan singkat tentang setiap fungsi tersebut :

1. *Plan* (Perencanaan), Fungsi perencanaan mencakup menetapkan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengembangkan rencana taktis dan operasional untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
2. *Organize* (Pengorganisasian), Fungsi pengorganisasian mencakup membangun struktur organisasi yang tepat, mengidentifikasi pekerjaan yang perlu dilakukan, mengelompokkan pekerjaan menjadi unit – unit fungsional, menetapkan otoritas dan tanggung jawab, serta mengalokasikan sumber daya organisasi secara efektif.
3. *Lead* (Pengarahan), Fungsi pengarahan mencakup memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, mengarahkan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka, membangun hubungan timbal balik yang baik dengan karyawan, dan mengembangkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka.
4. *Control* (Pengendalian), Fungsi pengendalian mencakup memantau kinerja organisasi dan individu, mengevaluasi hasil, menyesuaikan rencana dan strategi sesuai dengan

perubahan lingkungan, dan membuat tindakan perbaikan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.

Keempat fungsi manajemen tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam prakteknya, manajer harus mampu mengintegrasikan fungsi – fungsi tersebut dan mengambil keputusan yang tepat dalam setiap tahapan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

3.4.3. Unsur 5M dalam Manajemen

Unsur 5M dalam manajemen adalah suatu kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan memahami sumber daya yang diperlukan dalam operasi bisnis adalah sebagai berikut

1. Manusia (*Man*), merujuk pada sumber daya manusia atau karyawan yang terlibat dalam proses manajemen. Sumber daya manusia adalah unsur yang paling penting dalam manajemen karena mereka adalah yang membuat organisasi berjalan.
2. Metode (*Method*), merujuk pada cara kerja yang digunakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Metode meliputi proses, kebijakan, dan prosedur yang digunakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan.
3. Mesin (*Machine*), merujuk pada peralatan dan teknologi yang digunakan dalam organisasi untuk memfasilitasi proses produksi atau pelayanan. Peralatan dan teknologi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi.
4. Material, merujuk pada bahan baku, produk jadi, dan sumber daya lain yang digunakan dalam proses produksi atau pelayanan. Material yang tepat dan efektif dapat mempengaruhi kualitas produk atau layanan dan kepuasan pelanggan.
5. *Money* (Uang), merujuk pada aspek keuangan organisasi, termasuk sumber pendapatan dan pengeluaran, anggaran, dan manajemen keuangan secara keseluruhan. Manajemen

keuangan yang efektif sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi.

Kelima unsur 5M tersebut harus diintegrasikan dan diatur secara baik untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajer harus memastikan bahwa semua unsur ini bekerja secara sinergis dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

3.5. Penutup

1. Manajer adalah orang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan usaha yang bertujuan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya. Mengelola pekerjaan tentang empat fungsi spesifik yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan.
2. Pemimpin adalah orang yang membangun visi dan berpikir jangka panjang, sementara manajer adalah orang yang menentukan tujuan serta berpikir jangka pendek. Untuk menjadi seorang pemimpin, tidak harus menjabat sebagai manajer lebih dulu
3. Peran manajer diantaranya seperti peran informasional, peran interpersonal, dan pengambil keputusan
4. Manajer adalah seorang pengawas di suatu perusahaan yang bertugas mengkoordinasi berbagai kegiatan daripada pegawai perusahaan, agar dapat bekerja dengan baik.
5. Menjadi seorang manajer merupakan hal yang tidak mudah. Tugas-tugas yang banyak dan kompleks tentunya terkadang membuat tantangan tersendiri. Terutama tantangan dalam mengelola berbagai keperluan human resource mereka.
6. Manajemen adalah proses pengorganisasian, pengaturan, pengelolaan SDM, sampai dengan pengendalian agar bisa mencapai tujuan dari suatu kegiatan. Manajemen sangat diperlukan untuk kebutuhan pribadi maupun bisnis. Manajemen bisa membuat bisnis menjadi lebih

berkembang karena dijalankan secara struktural dan prosedural.

7. Tujuan manajemen adalah memperoleh hasil maksimal sesuai target yang sudah ditentukan sebelumnya
8. Contoh-contoh manajemen bisnis manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen penjualan, manajemen sumber daya manusia, manajemen strategi, manajemen produksi, manajemen servis
9. Langkah pengendalian manajemen perencanaan program, perencanaan pembiayaan, pelaksanaan dan pengawasan, pencatatan dan akunting, laporan dan evaluasi
10. Lima fungsi manajemen, perencanaan, pengorganisasian, staffing, koordinasi, dan pengawasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Pressindo.
- Adair, J. (2008). *Kepemimpinan yang memotivasi*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Angelina, V. (2013). *Manajemen dalam konteks Indonesia*. PT Kanisius.
- Fathoni, A. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Rineka Cipta.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia*. BPFE Yogyakarta.
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: Raja Grafindo Persada.
- Penjelasan Manajemen Operasional. (2019).Jurnal Manajemen.
<https://jurnalmanajemen.com/manajemenoperasional/>
- Rahmawati, Siti; Marcian, D. (2010). Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer dan Supervisor Berdasarkan Persepsi Karyawan PT Coast Rejo Indonesia Divisi Produksi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 1(2).
- Sallis, E. (2006). *Total Quality Management Education*, IRCiSoD

BAB 4

FUNGSI MANAJEMEN

Oleh Muhammad Zaid Alaydrus, SE, S.Pd, M.SEI.

4.1. Pendahuluan

Dalam setiap organisasi dan perusahaan pastilah membutuhkan yang namanya manajemen, dikarenakan manajemen adalah sebuah ilmu dan seni mengatur orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Secara sederhana manajemen adalah ilmu yang mempelajari tentang perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang bisa kita terapkan dalam sebuah organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Fungsi manajemen sangatlah penting diterapkan dalam sebuah organisasi, apalagi dalam sebuah usaha mikro kecil menengah (UMKM), dengan fungsi manajemen yang diterapkan dengan baik, maka sebuah tujuan akan dicapai dengan baik dan sukses. Akan tetapi apabila fungsi manajemen tidak diterapkan dengan baik, maka akan terkendala dalam pencapaian tujuan yang ingin diraih.

4.2. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam sebuah organisasi atau badan usaha adalah berfungsi untuk mengelola dan mengatur roda organisasi agar bisa berjalan dengan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Tanpa pengelolaan fungsi manajemen yang baik maka tujuan yang diharapkan tidak bisa tercapai dengan baik. Fungsi manajemen secara sederhana biasanya disingkat dengan singkatan POAC (Planning, Organizing, Actuating dan Controlling), walaupun ada juga yang menambahkan dengan fungsi lainnya seperti Directing, Staffing, Leading, Coordinating, Reporting, Budgeting dan lain sebagainya. Secara garis besar, ada empat fungsi dalam manajemen. namun, kita dapat menguraikan fungsinya menjadi lebih banyak bagian. Seorang

manajer perlu menjalankan berbagai fungsi untuk mencapai tujuan organisasi. Di bawah ini kita akan membahas berbagai fungsi manajemen.

4.2.1. Planning (Perencanaan)

Perencanaan adalah suatu proses manajemen dan merupakan langkah pertama dari fungsi manajemen. Perencanaan adalah bagaimana melakukan suatu pekerjaan, kapan harus melakukan pekerjaan tersebut, siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut dan oleh siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut. Perencanaan berarti proses pencapaian tujuan, pengembangan dan penetapan. Perencanaan berarti memutuskan cara terbaik untuk mencapai tujuan, keuntungan, dan menerapkan strategi terbaik (*7 Functions of Management*, 2016) Perencanaan terjadi di semua lini dan tipe kegiatan. Perencanaan merupakan proses dasar dimana manajemen akan memutuskan sebuah tujuan dan cara bagaimana mencapainya. Perencanaan sangatlah esensial dalam sebuah organisasi, dikarenakan dalam semua fungsi lainnya seperti pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan serta fungsi-fungsi manajemen lainnya sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan dari fungsi perencanaan. (Handoko, 2000)

Tujuan dan arah organisasi adalah hal pertama yang harus direncanakan sebelum kita melakukan fungsi-fungsi manajemen. Perencanaan adalah fungsi manajemen yang melibatkan penetapan tujuan dan menentukan tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan mengharuskan manajer menyadari kondisi lingkungan yang dihadapi organisasinya dan meramalkan kondisi masa depan. Hal ini juga mengharuskan manajer menjadi pengambil keputusan yang baik. Perencanaan merupakan suatu proses yang terdiri dari beberapa langkah. Prosesnya dimulai dengan pemindaian lingkungan yang berarti bahwa para manajer harus menyadari kemungkinan-kemungkinan penting yang dihadapi organisasi mereka dalam hal kondisi ekonomi, pesaing, dan pelanggan mereka. Manajer

kemudian harus berupaya meramalkan kondisi masa depan. Perkiraan ini menjadi dasar perencanaan.

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

Ada banyak jenis rencana dan perencanaan.

Pertama, Perencanaan strategis melibatkan analisis peluang dan ancaman kompetitif, serta kekuatan dan kelemahan organisasi, dan kemudian menentukan bagaimana memposisikan organisasi agar dapat bersaing secara efektif di lingkungannya. Perencanaan strategis mempunyai jangka waktu yang panjang, seringkali tiga tahun atau lebih. Perencanaan strategis umumnya mencakup keseluruhan organisasi dan mencakup perumusan tujuan. Perencanaan strategis sering kali didasarkan pada misi organisasi, yang merupakan alasan mendasar keberadaannya. Manajemen puncak suatu organisasi paling sering melakukan perencanaan strategis.

Kedua, Perencanaan taktis adalah perencanaan jangka menengah (satu sampai tiga tahun) yang dirancang untuk mengembangkan cara-cara yang relatif konkrit dan spesifik untuk melaksanakan rencana strategis. Manajer tingkat menengah sering kali terlibat dalam perencanaan taktis.

Ketiga, Perencanaan operasional umumnya mengasumsikan adanya tujuan dan sasaran seluruh organisasi atau sub-unit dan menentukan cara untuk mencapainya. Perencanaan operasional adalah perencanaan jangka pendek (kurang dari satu tahun) yang dirancang untuk mengembangkan

langkah-langkah tindakan spesifik yang mendukung rencana strategis dan taktis. ('PRINCIPLES OF MANAGEMENT', 2015)

Tahap dasar semua kegiatan perencanaan harus melewati empat tahapan: Pertama, menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Kedua, merumuskan keadaan saat ini. Ketiga, mengidentifikasi kemudahan dan hambatan. Keempat, mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. (Handoko, 2000)

4.2.2. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan fungsi kedua dari manajemen. itu mengikuti perencanaan. Pengorganisasian adalah proses manajemen yang mengacu pada hubungan antara orang, pekerjaan dan sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan. Dalam sistem pengorganisasian, manajemen puncak terlebih dahulu menetapkan tujuan, cara, dan sumber daya yang sama. Dalam pengorganisasian, manajer membuat berbagai jenis departemen dan mencampurkan semua departemen untuk pekerjaan yang lebih baik. Pengorganisasian melibatkan penugasan tugas, pengelompokan tugas ke dalam departemen dan penugasan wewenang dengan tanggung jawab yang memadai dan alokasi sumber daya di seluruh organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang mengkoordinasikan upaya manusia, mengatur sumber daya dan menggabungkan keduanya sedemikian rupa sehingga membantu pencapaian tujuan.

Hal ini melibatkan penentuan cara dan sarana yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan rencana tersebut. Hal ini mencakup pendefinisian pekerjaan dan hubungan kerja, menugaskan tugas-tugas berbeda yang terkait dengan rencana, mengatur dan mengalokasikan sumber daya, merancang struktur yang membedakan tugas, tanggung jawab dan wewenang, menjadwalkan kegiatan, untuk menjaga kelancaran dan efektivitas operasi.

4.2.3. Actuating (Penggerakan)

Actuating adalah motivasi dan pengarahan bawahan. Pengendalian berarti upaya untuk menjamin tidak adanya penyimpangan dari norma atau rencana. Ketiga, menyatakan bahwa manajer menggunakan orang dan sumber daya lainnya. Penggerakan atau pengarahan diperlukan setelah tugas-tugas tersebut dibagi kepada masing-masing individu atau kelompok sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Arahan dilakukan untuk mencapai tujuan secara memadai dan meminimalkan risiko terhambatnya suatu rencana. Pengarahan adalah suatu proses dimana para manajer menginstruksikan, membimbing dan meninjau kinerja para pekerja suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Mengarahkan adalah tugas proses manajemen yang sangat sulit dan sepenuh hati, dikarenakan fungsi-fungsi lainnya tidak akan ada gunanya apabila fungsi pengarahan tidak menjalankan peranannya dengan baik.

Fungsi pengarahan merupakan fungsi pokok dalam manajemen yang dapat dilaksanakan setelah fungsi perencanaan dan pengorganisasian dilaksanakan. Fungsi pengarahan dapat dilaksanakan dengan memberikan bimbingan, konsultasi mengenai tugas dan tanggung jawab, serta memberikan motivasi. Jadi, fungsi pengarahan adalah memberikan petunjuk, perintah, dan petunjuk kepada setiap individu atau kelompok agar dapat melaksanakan apa yang telah direncanakan dengan baik dan dapat dilaksanakan dengan sempurna. Pengarahan merupakan suatu proses berkesinambungan yang menjalankan fungsinya pada tingkat atas dan mengalir ke bawah sesuai hierarki organisasi.

4.2.4. Controlling (Pengendalian)

Pengendalian adalah fungsi utama manajemen yang berorientasi pada tujuan dalam suatu organisasi. Ini adalah proses membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan perusahaan untuk memastikan bahwa kegiatan dilakukan sesuai rencana dan jika tidak maka mengambil

tindakan perbaikan. Pengendalian merupakan salah satu fungsi penting seorang manajer. Untuk mencapai hasil yang direncanakan dari bawahannya, seorang manajer perlu melakukan pengendalian yang efektif atas aktivitas bawahannya. Dengan kata lain, pengertian fungsi pengendalian dapat diartikan sebagai memastikan bahwa kegiatan-kegiatan dalam suatu organisasi dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pengendalian juga memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

4.2.5. Staffing (Penetapan Staf)

Selain dari fungsi POAC yang sudah dikenal luas, ada juga yang menyebut fungsi lain dalam manajemen, yaitu penempatan staf. Karyawan adalah sumber daya paling penting dari organisasi mana pun. Staf yang tepat sangat penting bagi suatu perusahaan karena ia dapat mengubah dan menjamin kesuksesan organisasi di masa depan. Staffing seperti fungsi atau istilah yang mengacu pada perekrutan, seleksi, perolehan, pelatihan, penilaian karyawan. Penetapan staf mengacu pada proses berkelanjutan dalam menemukan, memilih, mengevaluasi, dan mengembangkan hubungan kerja dengan karyawan saat ini atau masa depan. Tujuan utama dari penempatan staf adalah untuk mengisi berbagai peran dalam perusahaan dengan kandidat yang sesuai. Penempatan staf dapat dilakukan di dalam organisasi atau perusahaan di berbagai tingkat proses penempatan staf.

4.2.6. Leading (Kepemimpinan)

Memimpin terdiri dari memotivasi karyawan dan mempengaruhi perilaku mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berfokus pada pengelolaan orang, seperti karyawan individu, tim, dan kelompok, bukan pada tugas. Meskipun manajer dapat mengarahkan anggota tim dengan memberi perintah dan mengarahkan kepada tim mereka, manajer yang merupakan pemimpin sukses biasanya berhubungan dengan karyawannya dengan menggunakan

keterampilan interpersonal untuk mendorong, menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.

Manajer dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dengan mengidentifikasi momen ketika karyawan membutuhkan dorongan atau arahan dan menggunakan penguatan positif untuk memberikan pujian ketika karyawan telah melakukan pekerjaannya dengan baik. Manajer biasanya menggabungkan gaya kepemimpinan yang berbeda dan mengubah gaya manajemen mereka untuk beradaptasi dengan situasi yang berbeda.

4.2.7. Coordinating (Koordinasi)

Koordinasi adalah fungsi manajemen yang memastikan bahwa berbagai departemen dan kelompok bekerja secara sinkron. Oleh karena itu, ada kesatuan tindakan di antara para pegawai, kelompok, dan departemen. Hal ini juga membawa keselarasan dalam melaksanakan berbagai tugas dan kegiatan yang ingin dicapai. mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Peran seorang manajer adalah mengatur dan mengawasi operasi sehari-hari dan tugas-tugas yang dilakukan oleh karyawan lainnya. Mereka harus mampu menyatukan individu, kelompok, dan ide bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama atau hasil organisasi yang diinginkan. Fungsi koordinasi manajemen hanyalah salah satu dari banyak aspek yang terlibat dalam peran manajer yang bertujuan dalam bisnis. Koordinasi dapat diartikan secara luas sebagai tindakan melibatkan banyak pihak dalam suatu rencana atau meminta mereka bekerja sama secara terorganisir. Hal ini memungkinkan suatu kelompok berfungsi secara kohesif karena masing-masing pihak bekerja menuju tujuan tertentu.

4.2.8. Directing (Pengarahan)

Pengarahan adalah aspek manajemen yang berhubungan langsung dengan mempengaruhi, membimbing, mengawasi, dan memotivasi staf untuk mencapai tujuan organisasi. pengarahan

adalah fungsi manajemen yang berfokus pada kinerja yang meluncurkan rencana dan organisasi. Tidak ada yang bisa dilakukan jika bawahan tidak diarahkan dengan baik. Komponen penting lainnya dalam manajemen adalah arahan. Puncak dari upaya manajerial menggerakkan organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. Pada kenyataannya, ini merupakan komponen dari semua tindakan manajerial. Menjalankan peran sebagai pengarahan merupakan tugas yang sulit bagi seorang manajer. Ini mencakup berurusan dengan orang-orang dari berbagai sifat. Di setiap tingkat manajemen, laki-laki dipengaruhi oleh fenomena interpersonal dalam satu atau lain cara.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T.H. (2000) *MANAJEMEN*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- 'PRINCIPLES OF MANAGEMENT' (2015) *<https://open.lib.umn.edu>* [Preprint]. Available at: *<https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-5-planning-organizing-leading-and-controlling-2/>*.

BAB 5

KEKUASAAN, KEWENANGAN, TANGGUNG JAWAB DAN DELEGASI

Oleh Sulmiah, S.Pd., M.A.P.

5.1. Pendahuluan

Max Weber, sosiolog terkenal yang merupakan pelopor pertama yang menggunakan istilah kekuasaan mendefinisikan kekuasaan sebagai suatu kemungkinan adanya satu aktor dalam hubungan sosial yang berada pada posisi tertentu untuk melakukan kehendaknya tanpa perlawanan. (Luthans, 2006). Selanjutnya (Yukl, 2005) mengemukakan istilah kekuasaan digunakan untuk menjelaskan kapasitas absolut seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku atau sikap seseorang atau lebih yang ditunjuk sebagai target pada suatu waktu tertentu. Sedangkan Pfeffer, pakar teori perilaku organisasi, mendefinisikan kekuasaan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku, mengubah peristiwa, mengawasi perlawanan, dan meminta orang melakukan sesuatu yang tidak ingin mereka lakukan (Luthans, 2006).

Secara sederhana kekuasaan dapat diartikan sebagai kemampuan individu atau kelompok untuk mempengaruhi orang atau merubah orang ataupun situasi yang ada. Kekuasaan sebenarnya merupakan akibat logis dari setiap organisasi yang di dalamnya terdapat atasan dan bawahan, atau atasan dan bawahan. Karena organisasi adalah kumpulan orang-orang yang mencapai suatu tujuan, maka organisasi mengubah situasi melalui orang-orang untuk membuat perubahan itu terjadi. Kekuasaan akan memberikan konotasi positif jika perubahan orang atau situasi adalah perubahan yang baik, tentunya

kekuasaan ini memberikan dampak yang baik dan bahkan sangat penting begitu pula sebaliknya konotasi negatif dari kekuasaan akan muncul jika seseorang yang diberikan kekuasaan menggunakannya untuk hal yang negatif.

Kekuasaan itu sendiri bisa berasal dari keturunan atau jabatan. Pemegang kekuasaan biasa disebut pemimpin atau ketua memiliki tanggung jawab yang besar karena dengan kekuasaan yang dimilikinya tidak hanya mampu memberikan pengaruh kepada seseorang namun dapat berdampak kepada lingkungan. Oleh sebab itu jika diberikan kesempatan untuk memilih seorang pemimpin, hendaknya memilih pemimpin yang akan memberikan pengaruh positif. Menurut pandangan Mintzberg dan Pfeffer bahwa konsep kekuasaan sangat penting untuk memahami bagaimana orang mampu saling memengaruhi dalam organisasi (Yukl, 2005).

5.1.1. Faktor yang Mendasari Adanya Kekuasaan

Hasil penelitian yang paling banyak dijadikan rujukan mengenai kekuasaan adalah hasil penelitian French dan Raven, sebagaimana yang dikutip oleh (Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert, 1995) yang didasarkan pada kekuasaan sosial. Menurut French dan Raven terdapat faktor yang mendasari munculnya sebuah kekuasaan (*sources of power*). Kelima faktor tersebut adalah rujukan (*referent*), pakar (*expert*), sah (*legitimate*), imbalan (*reward*), dan yang memaksa (*coercive*) (Northouse, 2013).

Pertama, Kekuasaan Rujukan (*Referent Power*), kekuasaan rujukan adalah kekuasaan yang muncul karena adanya kharisma individu, karakteristik individu, keteladanan atau kepribadian yang menarik. Kekuasaan ini karena menjadi Seseorang yang disenangi dan dikagumi sehingga memiliki pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang tersebut. Ketika masyarakat mendambakan sosok pemimpin yang Amanah misalnya, maka ketika ada sosok calon pemimpin yang

dikenal sebagai seorang yang Amanah yaitu seseorang yang dapat dipercaya, dengan sendirinya sang calon pemimpin tersebut memiliki apa yang dinamakan sebagai kekuasaan rujukan (*referent power*), hal ini dikarenakan orang-orang menginginkan karakteristik yang dimiliki oleh sang calon pemimpin tersebut, yaitu Amanah. French dan Raven (Northouse, 2013) menegaskan bahwa Kekuasaan rujukan berarti kekuasaan yang dimiliki karena adanya rujukan dari seseorang yang menginginkan sosok seorang pemimpin. Rujukan dalam hal ini adalah karakteristik-karakteristik yang positif yang dimiliki seorang pemimpin. Kekuasaan yang dimiliki pemimpin bersumber dari kekuasaan rujukan ini akan mendapatkan kesetiaan yang kuat dari pengikutnya.

Kedua, Kekuasaan Pakar (Expert Power), kekuasaan Pakar adalah kekuasaan yang dipegang karena kepakaran atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang. Kekuasaan ini merupakan kekuasaan kekuasaan personal dan ini dimiliki oleh orang-orang yang mempunyai kelebihan atau keunggulan di bidang pengetahuan dan keterampilan tertentu. Jadi, sumber kekuasaan keahlian adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang. Sebagai contoh, misalnya seseorang memiliki pengetahuan atau keahlian dalam strategi dalam peningkatan kinerja, kelebihan seperti ini yang jarang dimiliki oleh orang-orang pada umumnya dalam suatu organisasi, memberi pengaruh potensial kepada bawahan, rekan kerja, bahkan kepada atasan. Ketergantungan bawahan terhadap atasan sehubungan dengan kekuasaan pakar ini dijelaskan oleh Hickson, Hinings, Lee, schneck, dan Pennings, 1971; Patchen, 1974 (Yukl, 2005), yaitu ketergantungan akan meningkat ketika bawahan tidak dapat dengan mudah mendapatkan tempat bertanya yang lain selain pemimpin. (Yukl, 2005) menegaskan bahwa pemimpin tidak cukup hanya memiliki keahlian namun bawahan harus juga mengakui keahlian pemimpin tersebut dan merasa pemimpin akan menjadi sumber informasi dan tempat

bertanya yang dapat diandalkan. Selain itu Yukl juga menekankan perlunya keahlian aktual dipelihara dan dipertahankan melalui pendidikan dan pengalaman praktik, serta disesuaikan dengan perkembangan baru. Memang, bukti keaslian dapat dilihat melalui ijazah, lisensi, dan piagam penghargaan. Akan tetapi cara yang paling meyakinkan untuk memperlihatkan keahlian adalah dengan menyelesaikan masalah penting, membuat keputusan yang tepat, memberi petunjuk yang bagus, dan berhasil menyelesaikan tantangan dari proyek yang sangat sulit (Yukl, 2005).

Ketiga, Kekuasaan Sah (Legitimate/Legal Power), Kekuasaan sah biasa juga disebut *legitimate* atau *legal power*. Kekuasaan ini terkait dengan status yang dimiliki oleh seseorang dalam suatu jabatan resmi. Kekuasaan ini dikenal juga sebagai kekuasaan yang memiliki legitimasi. Kekuasaan sah atau *legal power* hanya bisa dimiliki seseorang melalui cara-cara yang sah berdasarkan peraturan atau konstitusi yang berlaku, karena itu dinamakan kekuasaan yang sah (*legitimate power*). Dalam Teori Kekuasaan Klasik dari Max Weber, kekuasaan dibagi atas tiga bagian, yaitu: kekuasaan kharismatik (*charismatic*), otoritas tradisional (*traditional authority*), dan legal rasional (*legal rational*). Kekuasaan yang paling dekat dengan kekuasaan yang dibahas di sini adalah legal rasional. Legal rasional di mana Pemimpin mempunyai kekuasaan legal karena posisinya memberikan hak untuk memerintah dan orang yang diberi perintah mempunyai hak untuk mematuhi perintah. (Yukl, 2005) menegaskan hal ini dengan mengatakan bahwa otoritas berdasarkan persepsi mengenai hak prerogatif, kewajiban, dan tanggung jawab yang berhubungan dengan posisi tertentu dalam organisasi atau sistem sosial. Pemimpin mempunyai hak untuk mengajukan sesuatu jenis permintaan tertentu dan bawahan mempunyai kewajiban untuk memenuhinya (Wirawan, 2013).

Keempat, Kekuasaan Imbalan (Reward Power), Kekuasaan imbalan atau kekuasaan memberi penghargaan didasari oleh persepsi bahwa kekuasaan imbalan merupakan kekuasaan yang muncul karena memberikan penghargaan terhadap orang-orang yang berada di bawahnya, misalnya peningkatan gaji, promosi atau penghargaan lain. Kekuasaan *reward* ini sangat bergantung pada seseorang yang menghargai atau memberikan hadiah tersebut. Tujuan dari kekuasaan *reward* ini dapat diperkirakan untuk menjaga loyalitas dan memotivasi bawahan dalam bekerja, Maka dari itu, tidak jarang pemimpin memberi penghargaan kepada orang lain. Seorang pemimpin atau manajer yang mempunyai potensi untuk melakukan penghargaan ini, maka ia mempunyai kekuasaan atas bawahannya. Kekuasaan memberikan penghargaan itu berasal dari bentuk wewenang formal untuk mengalokasikan sumberdaya dan imbalan (Yukl, 2005). Dalam setiap instansi pemerintahan wujud kekuasaan memberi imbalan atau penghargaan adalah wewenang memberikan kenaikan gaji, bonus, dan insentif dalam jumlah yang pantas. Di samping itu, pemberian promosi, pemberian jabatan atau posisi yang lebih baik, pemenuhan simbol status seperti ruang kerja yang lebih nyaman, perabotan kantor yang modern, mobil dinas dan tempat parkir sendiri, juga merupakan bentuk dari kekuasaan memberi imbalan. Menurut (Yukl, 2005), kepatuhan akan didapatkan jika penghargaannya dianggap merupakan sesuatu yang bernilai oleh bawahan, dan pimpinan merasa penghargaan yang diberikan adalah sumber daya yang kredibel.

Kelima, Kekuasaan Paksaan (Coercive Power), Kekuasaan paksaan atau *Coercive power* adalah kekuasaan yang memaksa bawahan untuk menjalankan perintah yang diberikan pimpinan. Biasanya kekuasaan digunakan untuk mempengaruhi dengan menghukum orang yang dipengaruhi, apabila tidak menjalankan perintah dengan baik atau memenuhi persyaratan. Seseorang patuh atau mengikuti kekuasaan tersebut dikarenakan rasa

takut akan akibat negatif yang mungkin terjadi jika ia gagal mematuhi. Kekuasaan paksaan merupakan kekuasaan sisi negatif. Sumber kekuasaan ini dijalankan dengan membuat peraturan disertai sanksi jika tidak dipatuhi. Hukumannya bisa berupa teguran hingga pemecatan. Setiap pimpinan pada dasarnya memiliki *reward* sekaligus *coercive power* ini. Oleh karena itu, setiap pimpinan perlu untuk sangat berhati-hati dalam menggunakan jenis kekuasaan ini, karena pada dasarnya setiap manusia tidak ada yang menginginkan untuk menerima hukuman. Kekuasaan yang memaksa tidak dianjurkan penggunaannya terutama di era sekarang ini karena merusak hubungan antara pimpinan dengan bawahan. Pandangan terhadap pentingnya peranan sumberdaya manusia dalam setiap organisasi mengharuskan perlunya menciptakan hubungan baik antara seorang pemimpin dengan para bawahan. Kondisi yang diharapkan tercipta dalam suatu organisasi seperti itu mustahil bisa diperoleh dengan menggunakan kekuasaan yang memaksa. Meskipun kekuasaan memaksa tidak dianjurkan penerapannya karena akan menimbulkan efek samping yang tidak diharapkan, namun dalam hal tertentu kekuasaan memaksa tidak bisa dihindari misalnya dalam organisasi kerja penggunaan kekuasaan memaksa diperlukan untuk mencegah perilaku yang mengganggu organisasi seperti aktivitas ilegal, pencurian, pelanggaran peraturan keamanan, tindakan yang sembrono yang membahayakan orang lain, dan ketidak patuhan langsung terhadap permintaan yang resmi (Yukl, 2005).

5.2. Kewenangan

Kewenangan dapat di maknai sebagai hak atau kekuasaan yang di berikan kepada individu atau Lembaga untuk mengambil keputusan atau bertindak atas nama suatu entitas, untuk lebih jelasnya akan di bahas pada sub bab berikut ini:

5.2.1. Konsep Kewenangan

Kewenangan pada dasarnya merupakan bentuk lain dari kekuasaan yang sering kali dipergunakan dalam sebuah organisasi. Kewenangan merupakan kekuasaan formal atau kekuasaan yang terlegitimasi. Misalnya seseorang yang menduduki jabatan sebagai Manajer HRD (*Human Resource Development*) mempunyai legitimasi untuk memiliki wewenang dalam mengatur pengembangan SDM di organisasi tersebut. Wewenang dalam hal ini adalah hak untuk mempengaruhi orang lain dengan cara tertentu, dan menjadi dasar yang penting dalam organisasi formal. (Yukl, 2005) mengemukakan bahwa kewenangan melibatkan hak prerogatif, kewajiban, dan tugas yang berkaitan dengan posisi khusus dalam organisasi atau sistem sosial.

Selanjutnya Yukl menjelaskan bahwa pemimpin yang memiliki wewenang langsung terhadap bawahan mempunyai hak untuk membuat permintaan yang konsisten dengan kewenangannya, seorang bawahan memiliki kewajiban untuk mematuhi. Kewenangan selalu terkait dengan posisi seseorang dalam organisasi, yang meliputi hal-hal seperti: hak untuk bertindak, membuat keputusan, menyuruh orang lain atau bawahan untuk melaksanakan tugas, mengendalikan sumber-sumber yang diperlukan dalam organisasi, bahkan berhak untuk melarang bawahan berbuat mengenai hal-hal tertentu berdasarkan aturan yang ada. Jadi, kewenangan adalah kekuasaan yang tergolong dalam tipe kekuasaan posisi yang dapat diperoleh oleh seorang pemimpin ketika memegang suatu jabatan dalam organisasi formal.

5.2.2. Pandangan Mengenai Kewenangan Formal

Ada dua pandangan mengenai kewenangan formal, yaitu pandangan klasik dan pandangan berdasarkan penerimaan. Penjelasan sebagai berikut:

1. Pandangan Klasik

Pandangan klasik menerangkan bahwa kewenangan pada dasarnya muncul karena adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan. Kewenangan formal menurut pandangan klasik berupa pendekatan *top-down* yaitu dari hierarki atas ke hierarki yang lebih bawah.

Misalnya, seorang manajer mendapatkan kewenangan formal sebagai akibat adanya pemberian kewenangan dari pihak yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi, yaitu direktur utama. Contoh lain, Seorang Menteri mendapatkan kewenangan formal akibat pemberian kewenangan dari Presiden.

2. Pandangan Berdasarkan Penerimaan

Pandangan kedua yaitu pandangan berdasarkan penerimaan ini agak berbeda dengan pandangan klasik. Jika pandangan klasik bersifat *top-down*, namun pada pandangan kedua ini tidak setiap kewenangan yang bersifat *top-down* serta merta dijalankan oleh bawahan. Terkadang apa yang diperintahkan atasan tidak dijalankan oleh bawahan. Hal itu disebabkan karena apa yang dilakukan oleh atasan tidak dapat diterima oleh bawahan.

Pandangan berdasarkan penerimaan memandang bahwa kewenangan formal akan cenderung dijalankan atau diterima oleh bawahan tergantung dari beberapa persyaratan.

Chester Barnard (Nurma Dewi, 2021), mengemukakan ada empat persyaratan agar kewenangan dapat diterima, yaitu:

1. Bawahan dapat memahami apa yang diinginkan oleh atasan;
2. Bawahan meyakini bahwa apa yang diperintahkan atasannya tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi;
3. Bawahan meyakini bahwa apa yang diperintahkan atasannya konsisten mendukung nilai, misi, dan motif pribadi atau kelompoknya;

4. Bawahan mampu secara mental dan fisik menjalankan apa yang diperintahkan atasannya.

Berdasarkan kedua pandangan kewenangan formal yaitu pendekatan klasik dan pendekatan berdasarkan penerimaan, dapat dikatakan bahwa tidak semua kewenangan dapat mengubah situasi ke arah yang diinginkan. Tidak semua juga pendekatan ini dilakukan oleh organisasi, ini tergantung dari kekhasan organisasi tersebut dan tergantung pula kepada faktor internal dan eksternal yang dihadapi organisasi.

5.2.3. Jenis Kewenangan dalam Organisasi

Beberapa Jenis Kewenangan dalam Organisasi, yaitu:

1. Kewenangan Lini (*Line Authority*)
Kewenangan lini adalah kewenangan yang dimiliki atasan kepada bawahannya langsung. Kewenangan ini dipresentasikan mulai dari hierarki yang tertinggi hingga hierarki yang terendah. Yaitu atasan langsung memberikan wewenang kepada bawahannya, wujudnya dalam wewenang perintah yang diturunkan ke bawahan melalui tingkatan organisasi.
2. Kewenangan Staf (*Staff Authority*)
Kewenangan staf adalah kewenangan yang dimiliki oleh satuan-satuan staf atau para ahli untuk memberikan saran ataupun rekomendasi untuk membantu bagian-bagian dalam suatu organisasi yang memiliki kewenangan lini. Kewenangan ini bukan untuk memerintah satuan lini tapi hanya untuk membantu organisasi memberi saran atau konsultasi untuk pencapaian tujuannya.
3. Kewenangan Fungsional (*Functional Authority*) Kewenangan fungsional adalah mereka yang berada dalam bagian tertentu dalam organisasi, memiliki kewenangan lini maupun staf, namun juga dikarenakan tugasnya sehingga

diberi kewenangan untuk melakukan kontrol atau koordinasi dengan bagian lainnya. Contohnya, bagian keuangan bertanggung jawab di bagian pencatatan berbagai transaksi, namun juga memiliki kewenangan untuk melakukan pengawasan dan pengontrolan terhadap bagian lain yang terkait dengan tugasnya di bagian keuangan.

5.3. Tanggung Jawab

5.3.1. Konsep Tanggung Jawab

Setiap bagian dalam organisasi yang dibentuk atau ditentukan serta dihubungkan melalui garis-garis kewenangan maupun garis perintah memiliki satu konsekuensi penting lainnya dalam sebuah organisasi, yaitu disebut tanggung jawab. Mereka yang menduduki suatu jabatan tidak hanya diberikan kewenangan namun juga tanggung jawab. Jika kewenangan merupakan kekuasaan untuk melakukan sesuatu, tanggung jawab justru memberikan arah untuk apa dan kemana seharusnya kekuasaan itu dipergunakan.

Tanggung jawab dalam organisasi adalah kewajiban dan peran yang harus diemban dengan baik sehubungan dengan kewenangan yang telah diberikan kepadanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tanggung jawab dalam suatu organisasi dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi tersebut. Namun, berdasarkan beberapa referensi yang ditemukan (Budiman, 2017; Ekty, 2019; Yusuf, 2018) berikut adalah beberapa faktor yang umumnya mempengaruhi tanggung jawab dalam sebuah organisasi:

1. Struktur organisasi: Struktur organisasi yang jelas dan terorganisir dengan baik dapat membantu memperjelas tanggung jawab setiap individu atau bagian dalam organisasi.
2. Kepemimpinan: Kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi tingkat tanggung jawab yang dimiliki oleh

setiap individu dalam organisasi. Kepemimpinan yang memberikan teladan dan memberikan dorongan pada bawahan untuk bertanggung jawab dapat meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas.

3. Budaya organisasi: Budaya organisasi yang mendorong tanggung jawab dan akuntabilitas dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
4. Keterampilan dan kemampuan individu: Keterampilan dan kemampuan individu dalam organisasi dapat mempengaruhi tingkat tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Individu yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang baik dapat diberikan tanggung jawab yang lebih besar.
5. Konteks eksternal: Konteks eksternal seperti peraturan pemerintah, tekanan masyarakat, dan tekanan organisasi lingkungan dapat mempengaruhi tingkat tanggung jawab yang dimiliki oleh suatu organisasi.

5.3.2. Macam- Macam Tanggung Jawab

Menurut (Mustari, 2011) terdapat berbagai macam tanggung jawab diantaranya antara lain:

a. Tanggung Jawab Personal

Tanggung jawab personal merupakan suatu tindakan dan perilaku terhadap dirinya sendiri seperti kemandirian dan motivasi. Tanggung jawab personal adalah tanggung jawab pribadi yang merupakan tindakan sukarela.

b. Tanggung Jawab Moral

Tanggung jawab moral berarti sebuah kondisi dimana setiap individu memiliki kewajiban tentang baik buruk segala sesuatu dan menanggungnya sendiri. Tanggung jawab moral ini berkaitan erat dengan profesi, ilmu pengetahuan, dan jabatan. Tanggung jawab moral biasanya merujuk pada pemikiran bahwa seseorang mempunyai kewajiban moral

dalam situasi tertentu. Orang yang tidak taat terhadap kewajiban-kewajiban moral kemudian menjadi alasan untuk diberikan hukuman.

c. **Tanggung Jawab Sosial**

Tanggung jawab sosial adalah tanggung jawab yang berkaitan dengan kehidupan sosial di masyarakat. Berbagai contoh tanggung jawab sosial manusia di beberapa aspek, seperti melestarikan lingkungan sekitar, menjaga kebersihan lingkungan, ikut serta mewujudkan kerukunan di tengah masyarakat. Tanggung jawab sosial dapat berupa tanggung jawab moral pribadi maupun tanggung jawab moral perusahaan terhadap masyarakat atau lingkungan di sekitarnya.

5.4. Delegasi

5.4.1. Konsep Delegasi

Delegasi adalah proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi dalam melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi. Delegasi muncul karena adanya keterbatasan yang dimiliki seseorang yang berada dalam suatu posisi, seperti keterbatasan waktu pengerjaan, jumlah pekerjaan, keahlian pekerjaan, maupun faktor lainnya. Jika pekerjaan ini tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut.

Menurut (Hasibuan, 2017) Pendelegasian memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator kepada delegate untuk dikerjakannya atas nama delegator. Manajer dapat melakukan pelimpahan wewenang atas dasar pertimbangan pengembangan tenaga kerja, pengalihan tanggung jawab pelaksanaan kepada hierarki yang lebih bawah, atau sebagai upaya perbaikan pola pengorganisasian dari sifatnya sentralistik kepada desentralistik.

5.4.2. Manfaat Pelimpahan wewenang

1. Pelimpahan wewenang memungkinkan sub bagian atau bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukan sesuatu tersebut.
2. Mendorong untuk tercapainya keputusan yang lebih baik dalam berbagai hal.
3. Penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab.

5.4.3. Kendala dalam Pelimpahan Wewenang.

Sekalipun pelimpahan wewenang memiliki sisi manfaat namun juga tidak terlepas dari kendala dalam pelaksanaannya. Staf yang tidak memiliki kemampuan atau kapabilitas untuk menerima dan menjalankan sesuatu yang didelegasikan kepadanya justru akan menghambat pencapaian tujuan kearah yang lebih baik.

Menurut (Suprihanto, 2017), hambatan dalam Pendelegasian disebabkan antara lain sebagai berikut:

1. Tidak percaya kepada orang lain.
Pemimpin yang mempunyai sifat tidak percaya pada orang lain termasuk kepada anak buahnya sendiri akan menjadi hambatan dalam pendelegasian. Jika ada pemimpin seperti ini, dia tidak akan bersedia menyerahkan tugas-tugasnya kepada pihak lain meskipun hanya sebagian saja.
2. Takut tersaingi.
Pelimpahan wewenang tidak akan diberikan bila seorang pemimpin takut disaingi oleh bawahannya. Pemimpin seperti ini beranggapan bahwa dengan menyerahkan sebagian tugasnya kemungkinan besar bawahannya akan lebih mampu menyelesaikan tugas tersebut bila dibandingkan dengan dirinya. Jika terjadi hal demikian, nantinya akan mengurangi dan menurunkan

kewibawaannya sebagai pemimpin. ini biasanya dialami oleh seorang pemimpin yang tidak memiliki percaya diri atau kurang percaya diri.

3. Terlalu percaya pada diri sendiri.

Sebaliknya, pendelegasian tidak terjadi dikarenakan pemimpin tersebut terlalu percaya pada kemampuan diri sendiri secara berlebihan. Pemimpin seperti ini merasa bahwa semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya akan mampu dikerjakannya sendiri tanpa bantuan orang lain. Pemimpin seperti ini lupa bahwa manusia memiliki berbagai keterbatasan. Dengan pekerjaan yang semakin banyak dan masalah yang semakin kompleks, bukan keberhasilan yang akan diperoleh, melainkan sebaliknya, yaitu akan menjumpai kegagalan.

4. Takut untuk bertanggung jawab

Hambatan dalam pelimpahan wewenang selanjutnya adalah karena takut untuk bertanggung jawab. Pemimpin tetap harus bertanggung jawab meskipun telah mendelegasikan wewenang kepada bawahannya. Tanggung jawab itu tetap berada di pundak pemimpin tersebut. Apabila dalam pelaksanaan tugas terjadi kesalahan, pemimpin yang harus mempertanggungjawabkan, bukan bawahannya. Dengan adanya tanggung jawab yang tidak dapat dilimpahkan kepada orang lain menyebabkan ada di antara para pemimpin yang tidak bersedia untuk mendelegasikan wewenang kepada orang lain sebab merasa khawatir apabila terjadi kesalahan dalam penyelesaian tugas tersebut.

5.4.4. Indikator Pendelegasian

Menurut (Hasibuan, 2017) Indikator dari Pendelegasian Wewenang ada empat, diantaranya yaitu:

1. Tugas

Tugas adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh

seseorang pada suatu jabatan tertentu. Adanya tugas akan mendorong karyawan untuk lebih produktif di dalam sebuah perusahaan, sehingga efektivitas kerja dapat tercapai.

2. Kekuasaan

Kekuasaan adalah hak atau wewenang untuk memutuskan segala sesuatu keputusan yang berhubungan dengan fungsinya tersebut. Dalam menjalankan pendelegasian wewenang dalam sebuah perusahaan harus dilandasi dengan kekuasaan karena dengan kekuasaan seorang karyawan memiliki hak dalam mengambil sebuah keputusan yang sesuai dengan kepentingan dan fungsinya bagi perusahaan.

3. Kualitas kerja

kualitas kerja adalah mutu seorang karyawan dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian dan kelengkapan.

4. Pemanfaatan waktu

Memanfaatkan waktu seefisien mungkin agar dapat melakukan hal yang lain untuk menambah produktifitas. Dan juga meningkatkan kinerja seorang karyawan dalam melakukan tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiman, N. A. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. *085228282256*, 1(1).
<https://doi.org/10.26486/jramb.v1i1.9>
- Ekty, L. (2019). *158320028 - Ekty Lovenda - Fulltext*. universitas Medan Area.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (S. Purwanti (ed.)). Andi.
- Mustari, M. (2011). *Nilai Karakter*. Laks Bang Pressindo.
- Northouse, P. (2013). *Kepemimpinan : teori dan praktik* (6th ed.). Indeks.
- Nurma Dewi, N. (2021). *Pengantar Manajemen*. Scopindo Media Pustaka.
- Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert, D. (1995). *Manajemen* (kedua). Prenhallindo.
- Suprihanto, J. (2017). *Manajemen*. Gajah Mada University Press.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan : teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Rajawali Press.
- Yukl, G. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (3rd ed.). PT. Indeks.
- Yusuf, N. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Tanggung Jawab, Kedisiplinan Dan Kerjasama Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Gorontalo. *Gorontalo Development Review*, 1(1), 15. <https://doi.org/10.32662/golder.v1i1.111>

BAB 6

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Arifhan Ady Dj, SE., M.M.

6.1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM merupakan suatu ilmu atau metode dalam mengelola hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) milik individu secara efektif dan bisa dipakai secara efisien dan optimal untuk meraih sasaran atau tujuan dengan perusahaan, karyawan, dan masyarakat MSDM dilandaskan pada konsep bahwa tiap-tiap karyawan merupakan manusia, bukan mesin atau hanya sumber daya bisnis.

6.2. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sejumlah pakar menuturkan bahwa berikut ini merupakan deskripsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) :

1. (Melayu SP. Hasibuan, 2012) menuturkan bahwa hubungan dan peran tenaga kerja bisa dikelola dengan adanya MSDM sehingga tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat bisa direalisasikan dengan adanya kontribusi dan peran aktif dari mereka.
2. (Henry Simamora, 2012) menuturkan bahwa MSDM merupakan aktivitas mendayagunakan, mengembangkan, menilai, menghargai suatu jasa dan mengelola tiap-tiap anggota organisasi atau kelompok kerja.
3. (Achmad S. Ricky, 2006) menuturkan bahwa MSDM merupakan implementasi yang cocok dan efektif dalam proses menarik, mendayagunakan, mengembangkan dan mempertahankan personel suatu organisasi secara efektif

guna meraih pemakaian sumber daya manusia oleh organisasi secara maksimal untuk merealisasikan tujuannya.

4. (Mutiara S. Panggabean, 2002) menuturkan bahwa MSDM merupakan proses yang dijalankan dan memuat sejumlah aktivitas, yakni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengontrol analisis pekerjaan, penilaian pekerjaan, pengadaan, dan pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan kontrak untuk merealisasikan tujuan yang sudah ditetapkan;
5. (Arif Yusuf Hamali 2018) menuturkan bahwa: “keterampilan, motivasi, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia organisasi bisa diberdayakan oleh manajemen sumber daya manusia”.
6. (Prasadjia Ricardianto 2018) menuturkan bahwa hubungan dan peranan sumber daya (pekerjaan) yang dimiliki oleh individu bisa diselaraskan secara maksimal dengan adanya manajemen sumber daya manusia agar (tujuan) perusahaan, karyawan dan masyarakat bisa diraih.

Berlandaskan sejumlah deskripsi diatas bisa ditarik suatu simpulan bahwa manajemen sumber manusia merupakan Kajian perihal tenaga kerja manusia diselenggarakan menurut tatanan fungsionalnya agar efektif dan efisien agar tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat bisa direalisasikan.

6.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen sumber daya manusia akan lebih gampang dipahami dengan cara memahami fungsi manajemen, sehingga tujuan dari manajemen sumber daya manusia akan lebih gampang untuk diidentifikasi. Malayu S.P Hasibuan (2017) menuturkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan :

1. Perencanaan, kebutuhan bisnis yang diintegritaskan untuk merealisasikan tujuan akan lebih gampang untuk dipenuhi dengan adanya perencanaan (*Human Resource Planning*) yang dijalankan dengan cara merencanakan tenaga kerja

secara efisien dan efektif. Program kepegawaian ditetapkan dalam menjalankan perencanaan. Pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, perekrutan, pengembangan, penghargaan, pelatihan, mempertahankan, mendisiplinkan, dan memecat karyawan merupakan sejumlah aktivitas yang dimuat dalam program kepegawaian. Tujuan perusahaan, karyawannya, dan masyarakat akan lebih gampang terealisasi dengan adanya program kepegawaian.

2. Pengorganisasian, pembagian kerja, hubungan kerja, desentralisasi, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi yang akan dibebankan pada semua karyawan bisa ditetapkan dengan adanya langkah pengorganisasian. Organisasi hanyalah alat untuk merealisasikan tujuan. Dengan organisasi yang baik, tujuan yang sudah ditetapkan akan lebih gampang untuk diraih secara efektif.
3. Pengarahan, tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat bisa direalisasikan satu diantaranya dengan cara karyawan diarahkan untuk mau bekerja sama secara efektif dan efisien, dimana langkah ini disebut dengan pengarahan. Pemimpin merupakan pihak yang berwenang dalam memberikan pengarahan.
4. Pengendalian merupakan suatu aktivitas yang dilandaskan pada kepatuhan seluruh karyawan pada peraturan perusahaan dan bekerja selaras dengan rencana yang sudah ditetapkan. Jika ada penyelewengan atau kekeliruan, tindakan perbaikan dan penyempurnaan terencana akan dijalankan. Kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, prestasi kerja dan menjaga keadaan lingkungan kerja merupakan sejumlah aktivitas yang dijalankan dalam fase pengendalian.
5. Pengadaan merupakan aktivitas yang dijalankan dengan menarik, memilih, menempatkan, mengorientasikan, dan merekomendasikan agar karyawan yang kompeten dan bisa membantu kemajuan dan perkembangan perusahaan bisa direkrut. Tujuan perusahaan akan lebih gampang untuk direalisasikan dengan adanya pengadaan yang efektif.
6. Pembangunan, keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan etika karyawan bisa dikembangkan lewat fase

pengembangan yang memberikan sejumlah pelatihan ataupun aktivitas edukasi yang selaras dengan kebutuhan ketenagakerjaan saat ini dan masa depan.

7. Kompensasi merupakan memberikan uang tunai atau properti secara langsung dan tidak langsung kepada karyawan untuk layanan yang diberikan pada bisnis. Prinsip pemberian kompensasi merupakan adil dan pantas. Pemerataan diartikan berdasarkan prestasi kerja, layak dipahami sebagai mampu memenuhi kebutuhan dengan menugaskan bawahan untuk melaksanakan seluruh tugasnya dengan baik dan berpedoman pada batasan upah minimum pemerintah. pemerintah dan didasarkan pada konsistensi internal dan eksternal.
8. Pengintegrasian merupakan aktivitas yang dijalankan dengan maksud agar kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan bisa disatukan, sehingga perusahaan dan karyawan bisa menjalin kerjasama yang saling memberikan keuntungan satu sama lain, yakni laba yang besar bisa didapat perusahaan dan kebutuhan karyawan bisa terpenuhi lewat pemasukan hasil bekerja di perusahaan. Dalam MSDM, Pengintegrasian itu penting dan sulit sebab dua kepentingan yang berlawanan harus disatukan.
9. Pemeliharaan merupakan aktivitas yang dijalankan dengan maksud agar kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan bisa dipelihara dan ditingkatkan sehingga karyawan bisa betah dan merasa nyaman untuk senantiasa menjalin kerjasama dengan perusahaan sampai kelak mereka akan memutuskan untuk mengakhiri karir sebab termakan usia (pensiun). Program kesejahteraan yang dilandaskan pada kebutuhan mayoritas karyawan dan dijalankan secara konsisten dan tetap berpegang teguh untuk memelihara aspek internal dan eksternal perusahaan menjadi satu dari sekian pemeliharaan yang baik untuk diimplementasikan.
10. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang memainkan kontribusi yang paling vital dalam meraih tujuan sebab tanpa tujuan akan terasa sukar untuk dicapai secara maksimal tanpa adanya kedisiplinan.

Kedisiplinan merupakan suatu aktivitas dan rasa kepatuhan pada peraturan perusahaan dan norma sosial.

11. Pemberhentian merupakan berakhirnya hubungan kerja individu dengan suatu perusahaan. Individu yang memutuskan untuk mengakhiri masa kerja, perusahaan yang memutuskan ingin memberhentikan karyawan, kontrak kerja karyawan yang sudah berakhir, dan memutuskan untuk pensiun adalah sejumlah aspek yang melandasi adanya pemberhentian ini.

Berlandaskan pemaparan diatas, bisa ditarik suatu simpulan bahwa tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan organisasi bisa dibantu oleh manajemen sumber daya manusia yang diintegritaskan agar tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya bisa direalisasikan.

6.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

(Sedarmayanti, 2009) menuturkan bahwa kesuksesan yang bisa diraih oleh suatu perusahaan dengan mempekerjakan orang merupakan tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum. Di lain sisi, tujuan manajemen sumber daya manusia secara khusus, yakni:

1. Karyawan yang kompeten, bisa dipercaya, dan bermotivasi tinggi bisa dipertahankan oleh perusahaan jika jasanya masih diperlukan.
2. Memperkuat dan menaikkan kapasitas kontribusi yang melekat pada manusia, kemampuan dan keterampilannya.
3. Sistem kerja berkinerja tinggi bisa dikembangkan, yang mana sistem itu memuat prosedur rekrutmen dan seleksi yang dijalankan setelahnya mungkin, sistem insentif dan kompensasi berbasis kinerja, dan aktivitas pengembangan dan pelatihan manajemen agar karyawan bisa mengalami peningkatan keterampilan sehingga kebutuhan bisnis perusahaan bisa didapat”.
4. Mengembangkan pendekatan manajemen yang sangat kohesif yang mengakui bahwa karyawan merupakan aset bernyawa yang dipunyai perusahaan dan bernilai sangat

berharga, dimana mereka memainkan kontribusi yang amat vital dalam mengembangkan lingkungan kerja sama dan saling percaya.

5. Menciptakan suasana yang bisat menjaga hubungan harmonis dan produktif lewat keselarasan antara manajemen dan karyawan.
6. Kerja sama tim dan fleksibilitas di dalam lingkungan kerja bisa dikembangkan.
7. Kebutuhan pemangku kepentingannya (pemilik, lembaga atau agen pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggaran, pemasok, dan masyarakat pada umumnya) bisa diseimbangkan dan dipenuhi oleh organisasi dengan adanya peran penting dari manajemen sumber daya manusia.
8. Memastikan bahwa kontribusi, jasa, dan apa yang sudah ditorehkan oleh orang-orang bisa diapresiasi dan dihargai.
9. Tenaga kerja yang beragam dikelola dengan tidak melalaikan aspek perbedaan individu dan kolektif dalam kebutuhan tata letak, gaya kerja, dan aspirasi untuk senantiasa menjadi bahan pertimbangan.
10. Memastikan tiap-tiap orang memiliki akses pada kesempatan yang sama.
11. Mengadopsi pendekatan etis dalam pengelolaan karyawan berlandaskan kepedulian pada karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Memelihara dan meningkatkan kehidupan material dan spiritual karyawan.

Organisasi manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk merealisasikan tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan yang tepat memerlukan sumber daya manusia yang bisa menunjang berfungsinya organisasi dengan baik. Di lain sisi, Schuler dkk. al., menuturkan bahwa setidaknya tiga tujuan utama ada pada pengelolaan sumber daya manusia, yakni: Pertama, meningkatkan tingkat produktivitas; Kedua, meningkatkan kualitas kehidupan kerja; dan Ketiga, memastikan bahwa organisasi sudah memenuhi seluruh legalitas yang ada (Sutrisno, 2009). Manajemen sumber daya manusia memiliki

tujuan utama, yakni untuk menaikkan kontribusi pegawai pada organisasi agar produktivitas organisasi bisa mengalami kenaikan. Meningkatkan kontribusi pegawai pada organisasi memainkan kontribusi yang amat vital sebab tiap-tiap aktivitas yang diperlukan organisasi untuk merealisasikan tujuannya sangat memerlukan peran aktif dari orang-orang yang mengelola organisasi itu.

Tujuan organisasi bisa terealisasi secara efisien dan efektif jika organisasi bisa mengelola sumber daya manusia secara tepat sasaran. Tujuan-tujuan itu bisa dipaparkan ke dalam empat tujuan operasional lainnya, yakni:

1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*). Tujuan masyarakat merupakan tujuan untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya pada kebutuhan dan tantangan yang muncul di masyarakat (Sedarmayanti, 2009). Maknanya, diharapkan masyarakat bisa mendapat manfaat dari suatu organisasi dalam lingkungan sosial sehubungan dengan hal itu, pengelolaan sumber daya manusia ialah tanggung jawab organisasi dengan maksud agar sumber daya manusia yang bekerja di dalam organisasi tidak berbuat seenaknya dan tidak merugikan masyarakat sekitar.
2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*). Tujuan organisasi merupakan tujuan untuk memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia dijalankan sebagaimana mestinya. Sehubungan dengan hal itu, manusia harus memberikan kontribusi pada pemanfaatan organisasi secara keseluruhan (Sedarmayanti, 2009). Tujuan organisasi bisa direalisasikan dengan memakai manajemen sumber daya manusia sebagai alat pemenuh kebutuhan, yang mana tujuan akhir suatu organisasi bukanlah manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Kebutuhan semua sektor dalam organisasi bisa dipenuhi dengan dibentuknya manajemen sumber daya manusia.
3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*). Kontribusi semua sektor dalam perusahaan bisa dijaga dengan baik dan tugas sumber daya manusia dalam organisasi bisa dijalankan

secara maksimal dengan adanya tujuan fungsi (Sedarmayanti, 2009). Tujuan fungsi manajemen sumber daya merupakan untuk memungkinkan tiap-tiap entitas mempertahankan perannya, yakni untuk memastikan bahwa personel dalam organisasi diharapkan menjalankan fungsi itu dengan benar.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*). Tujuan pribadi karyawan bisa diraih dengan adanya tujuan personal, dimana pemenuhan tujuan personal karyawan bisa berimbas pada aktivitas bisnis organisasi (Sedarmayanti, 2009). Pemasukan yang didapat karyawan hasil mengabdikan diri dalam suatu organisasi bukanlah hanya untuk keperluan sandang, pangan, papan, dan kebutuhan materiil lainnya, tetapi juga untuk sejumlah kebutuhan lain seperti kebutuhan sosial, kehormatan, psikis, dan intelektual. Tujuan personal karyawan diharapkan bisa tercapai dan hal ini membantu memotivasi dan mempertahankan karyawan.

Untuk meraih tujuan manajemen sumber daya manusia di atas, perlu dijalankan pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia harus dipelihara dan dikembangkan agar tujuan manajemen sumber daya manusia diatas bisa direalisasikan, yang mana hal itu juga akan berimbas pada keseimbangan berjalannya aktivitas tiap-tiap fungsi dan sektor di dalam organisasi. Dalam proses manajemen sumber daya manusia, aktivitas sumber daya manusia merupakan bagian paling sentral yang diintegritaskan agar tujuan organisasi bisa direalisasikan. (Sutrisno, 2009).

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, S. Ruky. 2006. "Sistem Manajemen Kenerja", PT. Gramedia Pustaka. Jakarta. Aditama
- Hasibuan, Malayu S.P, 2012. Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Hamali, A. Y. (2018). Pemahaman Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: PT Buku Seru.
- Henry Simamora, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta
- Mutiara S. Panggabean. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prasadj, Ricardianto., 2018., Human Capital Management. In Media, Bogor.
- Sedarmayanti, M.Pd,. APU. 2009, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Sutrisno, Edi. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup

BAB 7

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Oleh Nurrohmi Ambar Tasriastuti, S.T., S.M., M.M.

7.1. Pendahuluan

Courtland L. Bovee dan John V. Thil dalam *Business Communication Today* (Djoko Purwanto: 2003), menyatakan bahwa “Komunikasi adalah proses mengkirimkan dan menerima pesan-pesan”. Pendapat lain yang seringkali dikutip adalah paradigma yang dikemukakan oleh Harold D. Lasswell. Lasswell mendefinisikan komunikasi sebagai jawaban atas pertanyaan: “*who says what in which channel to whom with what effect?*” → siapa (*who*) mengatakan apa (*what*) dalam saluran apa (*which channel*) kepada siapa (*whom*) dengan efek apa (*what effect*). (Riinawati, 2019). Pada hakekatnya, komunikasi adalah proses pertukaran informasi, pemahaman, ide, perasaan, atau pesan antara individu atau kelompok menggunakan simbol-simbol, bahasa, atau media tertentu. Komunikasi yang baik berperan sebagai "jaringan saraf" organisasi, menghubungkan semua bagian, tingkatan, dan individu dalam kerangka kerja yang terkoordinasi.

Stephen P. Robbins memaknai organisasi sebagai suatu entitas yang terdiri dari sekelompok orang yang bekerja bersama dalam suatu struktur formal dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Chester Barnard, mengemukakan bahwa organisasi adalah sistem kerja sama sadar antara individu-individu yang berbeda untuk mencapai tujuan bersama. T. Hani Handoko (2012) mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem kerja sama antara orang-orang yang bekerja bersama dalam suatu kerangka yang terstruktur

dan terkoordinasi, dengan tujuan mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui alokasi sumber daya yang efektif dan efisien. Mengutip tulisan Riinawati dalam bukunya *Pengantar Teori: Manajemen, Komunikasi dan Organisasi* (2019), secara umum istilah organisasi mempunyai 2 (dua) pengertian umum. Pertama, organisasi adalah entitas, lembaga atau kelompok fungsional yang memiliki tujuan, struktur, dan sistem untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian dimana terdapat struktur hierarki, aturan, dan prosedur yang mengatur cara kerja dan interaksi antara anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan wadah sekumpulan orang atau individu yang melibatkan koordinasi dan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama dalam kerangka yang terstruktur.

Ahli manajemen, Henri Fayol, mendefinisikan organisasi sebagai kelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Dia menyoroti pentingnya fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Konsep manajemen sebagai suatu proses menunjukkan bahwa aktifitas harus dilakukan secara terstruktur dan sistematis (Riinawati, 2019). Perkembangan teknologi turut mempengaruhi pengelolaan suatu organisasi. Tidak hanya sekelompok individu yang terhubung secara fisik namun juga mereka yang terkoneksi secara virtual. Namun apapun bentuk dari organisasi itu, prinsip-prinsip manajemen tetaplah sama. Proses manajemen tetaplah berintikan pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Manajemen organisasi merupakan proses sumber daya dan kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan, baik berupa peningkatan kinerja, pertumbuhan, keuntungan, atau pencapaian tujuan sosial lainnya, tergantung pada jenis organisasinya. Oleh karena itu manajemen, komunikasi dan organisasi adalah tiga hal yang tidak dapat dipisahkan. (Riinawati, 2019). Pada dasarnya komunikasi merupakan cara bagaimana menyampaikan pesan dari komunikator ke

komunikasikan dengan melihat keadaan situasional usaha yang semakin berkompetisi satu dan lainnya melalui upaya yang strategis. Komunikasi menjadi landasan dalam menentukan bentuk komunikasi yang baik dalam dunia bisnis dan usaha, termasuk bagi usaha kecil dan organisasi nirlaba. Usaha kecil memiliki tim yang lebih kecil dan struktur organisasi yang lebih sederhana, memungkinkan komunikasi yang lebih langsung dan personal. Sementara organisasi nirlaba memiliki tujuan sosial dan amal, sehingga komunikasi mereka lebih berfokus pada menyampaikan misi dan membangun dukungan dari masyarakat. Oleh karena itu komunikasi yang efektif serta penerapan strategi komunikasi yang tepat dalam manajemen usaha kecil dan organisasi nirlaba sangat penting terlebih guna menghadapi tantangan berkomunikasi di era digital.

7.2. Komunikasi dalam Organisasi

Secara umum komunikasi mempunyai 2 (dua) fungsi dalam organisasi, yaitu: (1) komunikasi memungkinkan orang-orang untuk saling bertukar informasi; (2) Komunikasi membantu menghubungkan sekelompok anggota dalam organisasi yang terpisah dari anggota lainnya. (Djoko Purwanto, 2003). Komunikasi bukan hanya alat komunikasi sederhana, tetapi adalah fondasi dari keseluruhan keberhasilan organisasi, mulai dari kinerja, hubungan antar anggota, efisiensi operasional, serta membangun citra positif dan reputasi yang kuat bagi organisasi.

7.2.1. Definisi Komunikasi dalam Konteks Organisasi

Komunikasi dalam konteks organisasi merujuk pada proses pertukaran informasi, ide, gagasan, pandangan, dan instruksi antara anggota organisasi yang berbeda, baik secara horizontal (antara rekan sejawat) maupun vertikal (antara atasan dan bawahan), yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi, memfasilitasi kerja sama, mengkoordinasikan tugas, dan memelihara budaya serta iklim kerja yang baik. William

Charles Redding dan George A. Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Pendapat lain dari Daniel Katz dan Robert L. Khan, komunikasi organisasi adalah suatu arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Sementara Harold P. Zelko dan Frank E. Dance menyebutkan bahwa komunikasi organisasi merupakan suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup Komunikasi internal maupun komunikasi eksternal. (Arni Muhammad, 2009).

Komunikasi dalam konteks organisasi melibatkan berbagai elemen yang saling berinteraksi untuk membentuk aliran informasi, pemahaman, dan interaksi yang efektif di dalam organisasi. Salah satu model awal Komunikasi dikemukakan oleh Claude Shannon dan Warren Weaver (1949) dalam buku *The Mathematical Theory of Communication*, yang dikutip oleh Hafied Cangara (2020), elemen-elemen dalam proses komunikasi, yaitu:

1. Pesan (*Message*):
Pesan adalah informasi atau gagasan yang ingin disampaikan oleh pengirim kepada penerima.
2. Pengirim (*Sender*):
Pengirim adalah individu atau kelompok yang menginisiasi komunikasi dengan menyampaikan pesan.
3. Penerima (*Receiver*):
Penerima adalah individu atau kelompok yang menerima pesan yang disampaikan oleh pengirim.
4. Saluran Komunikasi (*Communication Channel*):
Saluran komunikasi adalah media atau metode yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari pengirim kepada penerima, baik lisan, tertulis, elektronik, atau nonverbal.
5. Konteks Komunikasi (*Context*):
Konteks mengacu pada latar belakang, situasi, dan kondisi di mana komunikasi terjadi.

6. Umpan Balik (*Feedback*):
Umpan balik adalah respons yang diberikan oleh penerima kepada pengirim sebagai hasil dari pesan yang diterima.
 7. Gangguan (*Noise*):
adalah faktor-faktor yang dapat mengganggu atau menghalangi proses komunikasi, sehingga mempengaruhi pemahaman dan interpretasi pesan.
- Semua faktor dalam model proses komunikasi di atas, dapat juga diterapkan pada komunikasi dalam organisasi. Kombinasi dan interaksi elemen-elemen ini membentuk kerangka komunikasi dalam organisasi.

7.2.2. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Riinawati (2019), menyebutkan ada 2 (dua) komponen penting komunikasi yang efektif kaitannya dalam organisasi, yaitu:

1. Isi pesan yang disampaikan.
Pengirim pesan harus bisa memberikan pesan yang objektif, akurat, penting dan bermakna. Kendala yang sering terjadi adalah ketika penerima pesan tidak mampu membagi persepsi dan makna pesan yang sama kepada pihak lain.
2. Pengaruh emosional pesan terhadap penerimanya.
Pengaruh emosional ini mencakup seluruh reaksi penerima pesan terhadap Komunikasi yang dilakukan dan interpretasi positif maupun negatif dari penerima pesan.

Dalam bukunya *Organizational Behavior* (2007), Stephen P. Robbins mengidentifikasi empat fungsi utama komunikasi dalam organisasi, yakni fungsi informasi, motivasi, pengendalian dan pengungkapan emosi (Riinawati: 2019).

1. Komunikasi digunakan untuk mengirimkan berbagai informasi yang relevan kepada anggota organisasi, yang mempengaruhi operasi organisasi dan mendukung kemudahan dalam pengambilan keputusan.

2. Komunikasi digunakan untuk memotivasi, menginspirasi, dan meningkatkan semangat kerja anggota organisasi. Manajemen dapat menyampaikan tujuan organisasi, memberikan umpan balik positif, menghasilkan pengaruh yang positif pada karyawan, mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik, berpartisipasi aktif, dan berkontribusi secara maksimal.
3. Komunikasi sebagai fungsi pengendalian mengacu pada penggunaan komunikasi untuk memonitor dan mengatur aktivitas serta kinerja organisasi, dengan tujuan memastikan bahwa kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, tujuan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian komunikasi membantu organisasi dalam mengidentifikasi ketidaksesuaian serta memastikan bahwa sumber daya digunakan dengan efektif dan efisien.
4. Komunikasi berperan memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi, perasaan, dan pemenuhan kebutuhan sosial, serta reaksi pribadi terhadap situasi atau peristiwa yang terjadi di dalam lingkungan kerja. Fungsi ini memungkinkan anggota organisasi untuk berbagi emosi mereka dengan cara yang positif dan konstruktif, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, saling mendukung, dan manusiawi.

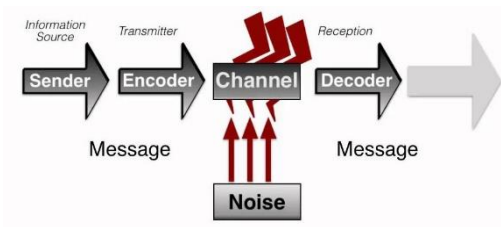
Organisasi yang mengutamakan komunikasi yang efektif akan mampu mengatasi tantangan dengan lebih baik, mencapai tujuan dengan lebih efisien, dan membangun lingkungan kerja yang berdaya tahan dan produktif.

7.2.3. Model Komunikasi dalam Organisasi

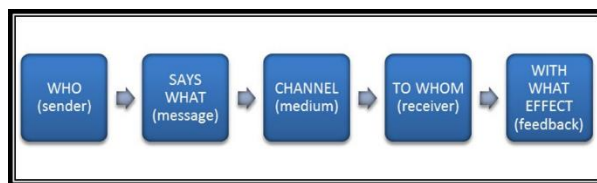
Model komunikasi dalam organisasi merujuk pada representasi yang digunakan untuk menunjukkan hubungan dan keterkaitan antar elemen komunikasi guna menggambarkan terjadinya proses komunikasi. Dari berbagai model komunikasi yang dikemukakan para ahli, dapat diklasifikasikan ke dalam 3 (tiga) jenis model komunikasi, yaitu: komunikasi model linear, interaksional, dan transaksional (Poppy: 2014).

1. Model Komunikasi Linear:

Model ini menggambarkan komunikasi sebagai proses satu arah (*linear*). Pesan dikirimkan pengirim ke penerima tanpa banyak interaksi balik. Mirip dengan model transmisi, di mana pengirim merancang pesan tanpa banyak pertimbangan interaksi atau tanggapan dari penerima. Model ini melibatkan elemen utama: pengirim (*sender*), pesan (*message*), saluran (*channel*), penerima (*receiver*), dan beberapa elemen tambahan seperti *enkoder*, *dekoder*, dan gangguan (*noise*). Pakar komunikasi yang mengembangkan model komunikasi ini diantaranya: Claude Shannon dan Warren Weaver pada tahun 1949; serta paradigma yang dikembangkan Harold Lasswell's.



Gambar 7.1 Model Komunikasi Shammon and Weaver
(diction community)

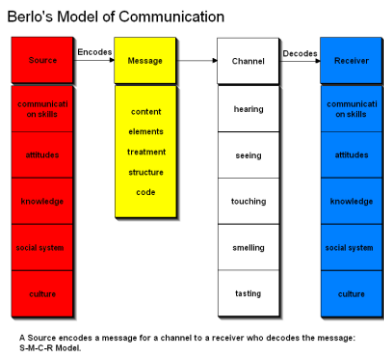


Gambar 7.2 Model Komunikasi Lasswell
(diction community)

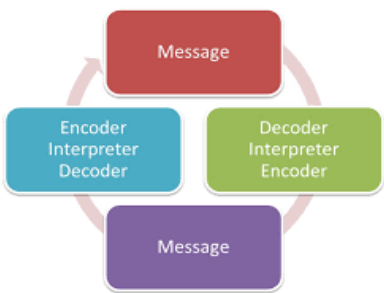
2. Model Komunikasi Interaksional:

Model komunikasi interaksional menekankan interaksi dan dinamika yang terjadi antara pengirim dan penerima dalam

proses komunikasi. Elemen terpenting model komunikasi 2 (dua) arah adalah umpan balik (*feedback*). Meskipun David Berlo's SMCR (*Source-Message-Channel-Receiver*) Model cenderung lebih linier, model ini dapat dilihat dari perspektif interaksional dengan mempertimbangkan umpan balik (*feedback*) yang diterima oleh penerima dan pengaruhnya terhadap pemahaman pesan. Demikian pula dengan Osgood-Schramm Circular Model yang dikembangkan oleh Charles Osgood dan Wilbur Schramm. Model ini menampilkan komunikasi sebagai proses sirkular.



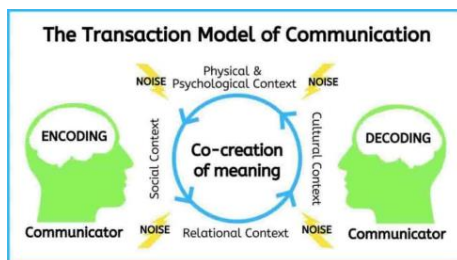
Gambar 7.3 Model Komunikasi Berlo
(diction community)



Gambar 7.4 Model Komunikasi Osgood and Schramm
(pakar komunikasi)

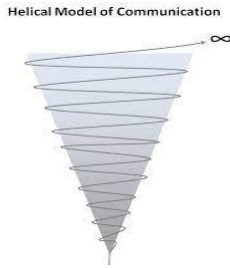
3. Model Komunikasi Transaksional:

Dalam model ini, komunikasi sebagai proses dua arah di mana umpan balik dimungkinkan, sebagai pertukaran pesan antara pihak yang saling mempengaruhi. Model ini menggaris bawahi pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi secara dinamis, terus-menerus. Model ini lebih realistis dalam menggambarkan interaksi komunikasi yang terjadi dalam organisasi sehari-hari. Ahli komunikasi Dean C. Barnlund mengembangkan Model komunikasi "*Transaction Model*" atau "*Barnlund's Transactional Model*". Pengirim dan penerima pesan sebuah proses komunikasi terjadi. Model ini menggambarkan komunikasi sebagai proses interaksi antara pengirim dan penerima yang sama-sama bertanggung jawab terhadap dampak (efek) dan keefektifan pesan yang ditransmisikan, baik secara verbal, nonverbal, umpan balik dan konteks, sebagai proses negosiasi makna sebuah pesan.



Gambar 7.5 Model Komunikasi Barnlund
(pressbooks.library.ryerson.ca)

Pada 1967, Frank E. Dance mengembangkan model komunikasi yang disebut dengan "*Helical-Spiral View of Communication*". Bentuk arus helical-spiral merujuk pada proses yang dinamis, berubah sepanjang waktu. Model ini dikaji dari pengembangan dari model sirkular dari Osgood dan Schramm. Ketika membandingkan model komunikasi linier dan sirkular, Dance mengatakan bahwa dewasa ini kebanyakan orang menganggap bahwa pendekatan sirkular adalah paling tepat dalam menjelaskan proses komunikasi.



Gambar 7.6 Dance's Helix Mode
(communication theory)

7.2.4. Peran Manajemen Terhadap Komunikasi dan Organisasi

Manajemen dan manajer adalah dua aspek yang tidak terpisahkan dalam operasi organisasi. Manajemen merujuk pada proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara manajer adalah individu yang bertanggung jawab untuk menjalankan proses manajemen. Mereka adalah orang-orang yang memimpin, mengkoordinasi, mengambil keputusan, mengarahkan tim, mengelola sumber daya, berinteraksi dengan berbagai pihak dalam dan luar organisasi. Pakar manajemen Henry Mintzberg (dalam Griffin, 2004), mengemukakan pandangannya tentang peran manajemen melalui konsep yang dikenal sebagai "Peran Manajemen Mintzberg (*Mintzberg's Managerial*).". Ia mengidentifikasi 10 (sepuluh) peran manajemen yang dibagi ke dalam 3 (tiga) kelompok utama: peran antarpersonal (*interpersonal roles*), peran informasional (*informational roles*), dan peran pengambilan keputusan (*decisional roles*). (Hery: 2021).

1. Peran Antarpersonal:

- a. Peran Figuratif (*Figurehead*): Manajer bertindak sebagai simbol atau wakil organisasi di hadapan orang dalam atau luar organisasi.
 - b. Peran Pemimpin (*Leader*): Manajer bertanggung jawab untuk mengarahkan, memotivasi, dan mendukung bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi.
 - c. Peran Penghubung (*Liaison*): Manajer menjalin hubungan dengan individu atau kelompok di luar organisasi untuk mendapatkan informasi atau dukungan.
2. Peran Informasional:
- a. Peran Monitor (*Monitor*): Manajer memantau lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengumpulkan informasi yang relevan.
 - b. Peran Penyebar Informasi (*Disseminator*): Manajer menyampaikan informasi penting ke dalam organisasi, baik dari luar maupun dari dalam organisasi.
 - c. Peran Juru Bicara (*Spokesperson*): Manajer berfungsi sebagai juru bicara organisasi, mengkomunikasikan informasi kepada publik eksternal.
3. Peran Pengambilan Keputusan:
- a. Peran Wirausahawan (*Entrepreneur*): Manajer dapat menunjukkan sifat *entrepreneur* dengan memimpin perubahan, mengembangkan ide baru, dan menciptakan peluang, membuat keputusan strategis yang inovatif dan berani, yang mengarah pada perkembangan bisnis dan penciptaan nilai tambah.
 - b. Peran pengumpul informasi (*Resource Allocator*): Manajer mengalokasikan sumber daya, seperti waktu, tenaga kerja, dan anggaran, untuk berbagai kebutuhan organisasi.

- c. Peran Pengolah Konflik (*Negotiator*): Manajer terlibat dalam menyelesaikan konflik di dalam dan di luar organisasi.
- d. Peran Pengurai Gangguan (*Disturbance Handler*): Manajer bertindak dan bertanggung jawab atas tindakan korektif untuk menangani gangguan atau situasi yang tidak terduga yang mengganggu kelancaran operasi organisasi.

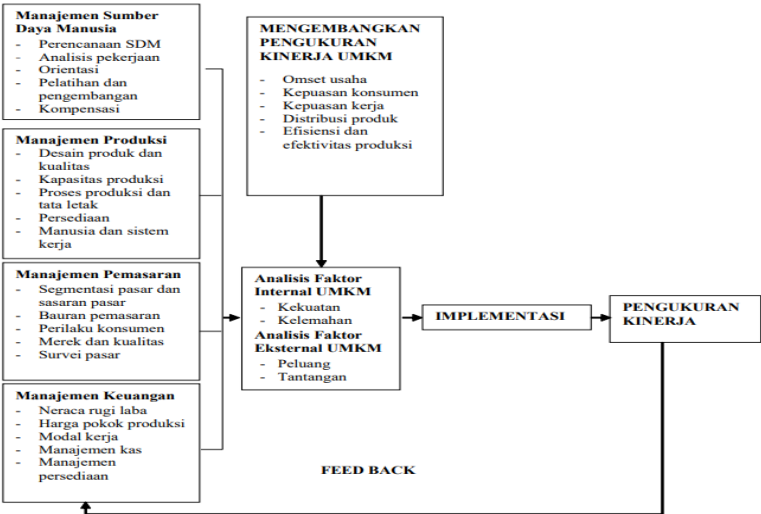
Mintzberg mengakui bahwa peran-peran ini bisa saling tumpang tindih dan seringkali tidak terpisahkan dalam praktik sehari-hari. Selain itu, peran-peran ini dapat berbeda-beda tergantung pada tingkat manajemen (tingkat atas, tengah, atau bawah) serta konteks organisasi yang berbeda.

7.3. Peran Komunikasi dalam Manajemen Usaha Kecil

Di Indonesia Undang-Undang yang mengatur tentang UMKM adalah UU No. 20/2008, dalam UU tersebut UMKM dijelaskan sebagai: *“perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu.”* Definisi dari UMKM sendiri juga dapat dilihat dari aset dan omzet suatu usaha. Untuk usaha kecil memiliki aset antara 50-500 juta rupiah dengan omzet antara 300 juta-2,5 miliar rupiah per tahun. Perkembangan UMKM di Indonesia memiliki siklus transaksi yang cepat dan produknya pun cenderung berhubungan langsung dengan kebutuhan utama masyarakat. (Amelia Riskita, 2022). Dalam bukunya, *Manajemen Usaha Kecil dan Menengah*, Sri Wijiastuti dkk (2022) menuliskan usaha kecil memiliki ciri-ciri sbb: (1) manajemen tergantung pemilik; (2) modal disediakan oleh pemilik sendiri; (3) skala usaha dan jumlah modal relatif kecil; (4) daerah operasi usaha bersifat lokal; (5) sumber daya manusia yang terlibat terbatas; (6) biasanya berhubungan dengan kebutuhan kehidupan sehari-hari; (7) karyawan ada hubungan kekerabatan emosional; dan (8) mayoritas karyawan berasal dari kalangan yang tidak mampu

secara ekonomis. Pemilik usaha kecil mempunyai jalur komunikasi langsung dengan kegiatan operasional usahanya serta dengan sebagian besar pekerja yang ada dalam kegiatan usahanya. (Sri Wijastuti, 2022).

Oleh karena itu, kemampuan manajerial serta komunikasi yang efektif memainkan peran sentral penunjang keberhasilan usaha yang efisien, produktif, dan berfokus pada mencapai tujuan bisnis. Kemampuan manajerial melibatkan serangkaian keterampilan dan kepemimpinan yang memungkinkan mereka untuk mengarahkan operasi, sumber daya, dan strategi bisnis secara efektif. Paling tidak ada para pelaku manajemen usaha kecil harus memiliki karakter wirausahawan yang: entrepreneurship; professional; inovatif; keluasan jaringan; serta kemampuan adaptif. (Hery, 2020). Dengan skala yang lebih kecil, setiap aspek komunikasi menjadi lebih terasa dan mempengaruhi operasi harian, hubungan dengan pelanggan, serta kolaborasi internal. Dalam tulisannya, Bismala & Handayani (2014) menggambarkan model manajemen usaha dengan bagan sebagai berikut:



Gambar 7.7 Model Manajemen UMKM

(Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship, Lila Basmala)

Aspek-aspek manajemen perusahaan merupakan pedoman untuk melakukan manajemen usaha. Walaupun merupakan usaha kecil, pelaku usaha perlu melakukan manajemen usaha agar dapat melakukan prinsip-prinsip manajemen dengan baik sehingga dapat mengevaluasi usahanya dan mengetahui perkembangan usahanya. (Lila Bismala, 2016).

Beberapa peran komunikasi dalam manajemen usaha kecil diantaranya:

1. Komunikasi dalam memotivasi karyawan (Koordinasi dan Kolaborasi). Melalui komunikasi, tim dapat bekerja bersama dengan lebih efisien. Ketika manajer berkomunikasi tentang tujuan dan visi bisnis, mereka dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik. Karyawan merasa bahwa mereka memiliki peran yang jelas, merasa lebih terlibat dan terhubung dengan tugas mereka. Ini berkontribusi pada tingkat motivasi yang lebih tinggi.
2. Komunikasi dalam mencapai tujuan bisnis. Komunikasi yang baik memungkinkan manajer dan pemimpin bisnis untuk mengkomunikasikan tujuan dan visi perusahaan dengan jelas kepada seluruh tim. Ini membantu semua anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang arah yang diinginkan. Tanpa komunikasi yang efektif, sulit untuk mengarahkan upaya, memotivasi tim, dan menjaga arah yang benar menuju pencapaian tujuan.
3. Komunikasi dalam meningkatkan hubungan pelanggan. Interaksi personal yang baik dan positif dengan pelanggan melalui komunikasi yang efektif membangun hubungan jangka panjang yang kuat serta memiliki dampak yang besar pada keberhasilan dan pertumbuhan bisnis. Hubungan yang terjalin mencakup pelayanan yang baik, kemampuan penyampaian informasi produk/layanan yang jelas, mengidentifikasi peluang baru serta tanggap, cepat dan solutif terhadap keluhan/masalah guna mencegah konflik guna menjaga reputasi bisnis.

4. Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan Bisnis. Komunikasi yang terbuka dengan anggota tim dan pemangku kepentingan membantu untuk mendapatkan umpan balik tentang ide atau rencana yang dipertimbangkan. Pengambilan keputusan yang efektif memerlukan pertukaran informasi yang baik dan akurat, analisis yang tepat, pemahaman yang mendalam tentang situasi yang ada serta dukungan yang luas dari tim dan pemangku kepentingan lainnya.

7.4. Peran Komunikasi dalam Manajemen Organisasi Nirlaba

Menurut tujuan ekonomi, organisasi dibedakan dalam 2 (dua) kelompok yaitu organisasi bertujuan mencari laba (PT., CV., Firma dan BUMN); dan organisasi nirlaba (*not-for profit*) yang bertujuan memaksimalkan pelayanan, berfokus pada tujuan sosial, kemanusiaan, atau masyarakat daripada tujuan keuntungan finansial, akan tetapi tetap memperhatikan aspek ekonomi bisnis organisasi. Contohnya: organisasi pendidikan, yayasan, rumah sakit, dsb. (Sumengen Sutomo, 2007). Komunikasi yang efektif dalam manajemen organisasi nirlaba mendukung pencapaian tujuan sosial, keterlibatan sukarelawan dan pemangku kepentingan, serta membangun dukungan dan pemahaman yang luas terhadap misi organisasi.

Beberapa aspek penting tentang komunikasi dalam manajemen organisasi nirlaba:

1. Meningkatkan kesadaran publik tentang misi sosial. Komunikasi dalam manajemen organisasi nirlaba memiliki peran penting dalam meningkatkan kesadaran publik tentang misi sosial yang diemban oleh organisasi tersebut. Misi sosial adalah inti dari tujuan organisasi nirlaba. Komunikasi yang efektif dapat membantu menyebarkan pesan dan informasi, konten edukasi, membangun reputasi dan kepercayaan serta dampak yang ingin dicapai oleh organisasi kepada masyarakat.

2. Penggalangan Dana dan Dukungan Finansial, Beberapa sumber dana organisasi nirlaba, yaitu: sumbangan masyarakat, APBD/APBN, lembaga donor lokal, lembaga donor internasional, lembaga pembangunan internasional, melalui kerja sama program dengan lembaga lain, atau melalui unit usaha organisasi itu sendiri (*fundraising*). Dengan menyebarkan pesan tentang misi sosial, organisasi nirlaba bisa mendapatkan dukungan finansial, sumbangan barang, atau partisipasi sukarelawan dari masyarakat yang mendukung tujuan dan program-program kerja sosial organisasi.
3. Mendorong Partisipasi Relawan dan Masyarakat, Komunikasi yang efektif dan kreatif dalam manajemen organisasi nirlaba memiliki mendorong partisipasi relawan dan masyarakat secara lebih luas untuk lebih sukses dalam menjalankan program-program organisasi. Komunikasi yang berkelanjutan dengan relawan dan masyarakat membantu dalam memberikan umpan balik atas kontribusi mereka dan mendengarkan masukan mereka untuk perbaikan lebih lanjut.
4. Memperkuat Kemitraan dan Jaringan, Komunikasi yang efektif dalam manajemen organisasi nirlaba memiliki peran krusial dalam memperkuat kemitraan dan jaringan dengan berbagai pihak, termasuk organisasi lain, lembaga pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya. Berkomunikasi secara intens dengan mitra potensial, organisasi nirlaba dapat berbagi informasi tentang proyek, program, dan tujuan organisasi. Pertukaran informasi ini membantu dalam membangun ekspektasi, dan pemahaman bersama.

7.5. Tantangan Komunikasi Digital

Salah satu manfaat paling signifikan dari komunikasi digital adalah kemampuannya menjangkau khalayak yang besar dan beragam dengan cepat dan efisien. Dengan memanfaatkan

platform media sosial seperti Facebook, Twitter, dan Instagram, komunikasi ini menjadi terobosan baru bagi pelaku usaha untuk memasarkan produk mereka secara online dengan cara lebih murah dan efisien. Bagi organisasi nirlaba dapat berbagi cerita, dan menyebarkan pesan mereka ke khalayak global, berinteraksi dan terhubung dengan pendukung mereka. Dengan membuat daftar email dan mengirimkan pembaruan rutin, buletin, dan permohonan penggalangan dana, organisasi nirlaba dapat selalu diingat oleh para pendukungnya dan menjaga hubungan jangka panjang. (Daruning Rahayu dkk: 2021, 60-61).

Berbagai tantangan yang dihadapi menyoroti pentingnya mengembangkan strategi komunikasi digital yang baik, memiliki pemahaman tentang audiens dan tujuan komunikasi, serta fleksibilitas dalam menghadapi perubahan. Tantangan komunikasi digital bagi usaha kecil dapat menjadi signifikan karena sumber daya terbatas, persaingan yang ketat, dan perubahan konstan dalam teknologi dan perilaku konsumen. Diantaranya:

1. **Keterbatasan Sumber Daya:** Usaha kecil sering memiliki anggaran terbatas untuk alokasi dalam pemasaran dan komunikasi. Ini bisa membatasi kemampuan mereka untuk mengembangkan kampanye komunikasi yang efektif.
2. **Persaingan Online:** Di era digital, persaingan di pasar online sangat sengit. Usaha kecil harus menemukan cara untuk membedakan diri mereka di tengah banyaknya pesaing.
3. **Konten Berkualitas:** Menghasilkan konten yang menarik dan berkualitas adalah tantangan. Konten yang buruk atau tidak relevan bisa merugikan citra merek.
4. **Ketidakhahaman Teknologi:** Beberapa pemilik usaha kecil mungkin memiliki keterbatasan dalam pemahaman tentang teknologi digital dan penggunaannya secara efektif.
5. **Responsif terhadap Perubahan Algoritma:** Algoritma platform digital, seperti media sosial, sering berubah. Usaha kecil perlu terus *up todate* untuk memastikan konten mereka tetap terlihat oleh audiens.

6. **Kurangnya Keahlian Desain dan Teknis:** Menciptakan konten grafis atau teknis yang menarik bisa menjadi tantangan jika tidak ada keahlian khusus dalam tim.
7. **Pengelolaan Respons dan Komentar Online:** Merespons tanggapan dan komentar online dengan cepat dan profesional adalah tantangan, terutama menghadapi tanggapan negatif.
8. **Teknik SEO dan Visibilitas Online:** Muncul di hasil pencarian mesin pencari adalah penting, dan mengelola teknik SEO (*Search Engine Optimization*) bisa sulit untuk beberapa pemilik usaha.

Pelaku usaha kecil perlu mengembangkan strategi komunikasi digital yang bijaksana dan sesuai dengan sumber daya yang ada. Fokus pada konten berkualitas, keterlibatan aktif dengan pelanggan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tren konsumen akan membantu mengatasi banyak tantangan ini.

Tantangan komunikasi digital bagi manajemen organisasi nirlaba bisa kompleks karena sifat khusus dari tujuan mereka yang mencakup aspek sosial dan tujuan nirlaba. Beberapa tantangan khusus yang mungkin dihadapi, diantaranya:

1. **Penggalangan Dana Online yang Efektif:** Menggalang dana online memerlukan strategi yang baik, terutama karena kompetisi untuk perhatian dan dukungan donor sangatlah ketat.
2. **Mengatasi Ketidakpercayaan:** Dalam era digital, banyak informasi palsu dan penipuan online. Organisasi nirlaba perlu membangun kepercayaan dengan cara mengkomunikasikan informasi yang akurat dan transparan.
3. **Mengelola Komentar dan Tanggapan Negatif:** Dalam era digital, komentar dan tanggapan negatif bisa tersebar dengan cepat. Organisasi nirlaba perlu memiliki strategi untuk menghadapi situasi ini dengan bijaksana.

4. **Kesulitan dalam Pemasaran Misi Sosial:** Memasarkan misi sosial organisasi nirlaba secara menarik dan meyakinkan dapat menjadi tantangan khusus, terutama ketika audiens dihadapkan pada banyak pesan pesaing.
5. **Manajemen Waktu dan Sumber Daya:** Organisasi nirlaba seringkali memiliki tim kecil dan sumber daya terbatas. Mengelola komunikasi digital memerlukan waktu dan upaya yang signifikan.
6. **Mengatasi Kegelisahan Data dan Privasi:** Organisasi nirlaba sering menangani data sensitif terkait klien atau kontributor. Menjaga privasi dan keamanan data ini adalah prioritas.

Dalam menghadapi tantangan ini, manajemen organisasi nirlaba perlu mengembangkan strategi komunikasi digital yang bijaksana, fleksibel, dan kontekstual sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Penting untuk memastikan bahwa komunikasi tetap sesuai dengan misi sosial mereka dan memberikan dampak positif.

7.6. Strategi Meningkatkan Komunikasi Efektif

Menghadapi perkembangan komunikasi digital yang cepat membutuhkan strategi yang efektif agar usaha kecil dan organisasi nirlaba dapat tetap relevan dan berhasil dalam era digital. Meningkatkan komunikasi efektif dalam usaha kecil dan organisasi nirlaba memerlukan pendekatan yang terencana dan terintegrasi.

- a. Komunikasi terbuka dan transparan, menggabungkan antara Komunikasi offline dengan online;
- b. Tetap *up-to-date* dengan perkembangan teknologi baru seperti aplikasi mobile, AR (*Augmented Reality*), VR (*Virtual Reality*), atau alat-alat komunikasi baru yang muncul, dengan tetap bijak dalam penggunaan atau pemanfaatan teknologi yang efisien;
- c. Maksimalkan penggunaan media sosial dan platform digital dengan tepat dan berkualitas;

- d. Memberikan pelatihan keterampilan internal maupun eksternal guna menguatkan pemahaman tentang komunikasi digital dan teknologi yang relevan;
- e. Membangun kudaya komunikasi yang kositif dengan kesponsif terhadap umpan balik dan penguatan reputasi online;
- f. Membangun Hubungan Kekinian dengan Pelanggan, Pemangku Kepentingan, Donatur dan Pemangku Kepentingan;

Menggabungkan beberapa strategi dalam rencana komunikasi yang diterapkan akan membantu meningkatkan efektivitas komunikasi dalam usaha kecil dan organisasi nirlaba. Penting untuk memiliki pendekatan yang terus-menerus disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan konteks pelaku usaha maupun organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana, 2021. *Etika Komunikasi Organisasi: Filosofi, Konsep dan Aplikasi*. Pusat Penelitian dan Penerbitan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Arni Muhammad, 2011. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Amelia Riskita, 2022. *Perkembangan UMKM di Indonesia dan Perannya, Seperti Apa?*
<https://store.sirclo.com/blog/perkembangan-umkm-di-indonesia/>
- Bismala L. & Handayani S, 2014. *Model Manajemen UMKM Berbasis Analisis SWOT*, Prosiding Seminar Nasional PB3I ITM.
- Carl I. Hovland, 1953. *Social Communication*, dalam Bernard Berelson & Morris Janowitz, ed., *Reader in Public Opinion and Communication*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Daruning Rahayu dkk, Communication, Vol. 12 No.1 April 2021. P.59-68,
<https://journal.budiluhur.ac.id/index.php/comm/article/view/1341>
- Dian Ari Nugroho, 2017. *Pengantar Manajemen: Untuk Organisasi Bisnis, Publik, dan Nirlaba*. UB Press, Malang
- Djoko Purwanto, 2003. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Griffin, R.W., 2004. *Manajemen*, Jakarta: Erlangga
- Hafied Cangara, 2020. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hery, 2021. *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hery, 2020. *Manajemen Usaha Kecil dan Menengah*. Yogyakarta: Gava Media. <https://www.psm-marketing.com/industries/marketing-non-profits/digital-communications/> *Komunikasi Digital Untuk Membantu Organisasi Nirlaba*. 31 Juli 2023, (diakses: 22 Agustus 2023)
- Irma Christiana dkk, *Peran Komunikiasi Bisnis Dalam Membantu Perkembangan UMKM*.

<https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/somasi/article/download/700/778>

Lila Bismala, *Model Manajemen Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk Meningkatkan Efektivitas Usaha Kecil Menengah*. Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship, Volume 5, Nomor 1, Maret 2016,
<https://journal.uc.ac.id/index.php/JEE/article/download/383/343>

Muhammad Rakib, 2010. *Pengaruh Model Komunikasi Wirausaha, Pembelajaran Wirausaha, Dan Sikap Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Kecil*. Jurnal Ilmu Pendidikan, jilid 17, nomor 2, Juni 2010, hlm.121-129
<http://journal.um.ac.id/index.php/jip/article/view/2630>

Poppy Ruliana, 2014. *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Rajawali Pers.

Riinawati, 2019. *Pengantar Teori Manajemen, Komunikasi dan Organisasi*. Bantul-Yogyakarta: PT. Pustaka Baru.

Sentot Imam Wahjono, 2008. *Manajemen Tata Kelola Organisasi Bisnis*.
<https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/211943/manajemen-tata-kelola-organisasi-bisnis/>

Sumartono, *Model dan Teori Komunikasi Antar Budaya* (lanjutan/Bagian 2)
https://lms-paralel.esaunggul.ac.id/pluginfile.php?file=/103095/mod_resource/content/1/Model%20%20Teori%20KAB-2.pdf

Sumengen Sutomo, 2007, Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional Vol.1,No.4.
<https://media.neliti.com/media/publications/39669-ID-manajemen-strategis-organisasi-nirlaba.pdf>

Sri Wijastuti dkk, 2022. *Manajemen Usaha Kecil Menengah*. Bandung: Widina Bhakti Persada

Yuni Chandra, dkk, 2021. Community Engagement & Emergence Journal, Volume 3 Nomor 1 Tahun 2021 (p.44-51)
<https://journal.yrpiiku.com/index.php/ceej>

BAB 8

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Oleh Hertya Andriani, S.E., M.M.

8.1. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi karena merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi yang berfungsi sebagai pondasi membangun tim yang kuat. Dengan kekuatan kepemimpinan dan kerjasama tim yang baik, maka segala kesulitan dan hambatan untuk mencapai visi misi akan dapat dengan mudah dihadapi. Menjadi seorang pemimpin memang bukan hal yang mudah bagi siapa saja, masalah inilah yang mendasari timbulnya berbagai teori kepemimpinan.

8.2. Pengertian Kepemimpinan

Berbagai ahli mendefinisikan tentang kepemimpinan yang berbeda-beda. Namun sebagian besar menyatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi anggota organisasinya guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2009) menyatakan bahwa *“Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals.”* (Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah prestasi dari suatu visi atau sasaran) Pengertian lain menurut Steven L. Mcshane and Mary Ann Von Glinow (2008) menyatakan bahwa *“Leadership is about influencing, motivating, and enabling others to contribute*

toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members." (Kepemimpinan adalah tentang pengaruh, emotivasi dan memungkinkan orang lain untuk menyokong kearah sukses dan efektivitas dari organisasi dimana mereka sebagai anggota.)

Kelly (2000) menjelaskan berdasarkan makna kata dari kamus Webster bahwa kepemimpinan adalah kapasitas untuk memimpin dalam lingkup:

1. Kepemimpinan beroperasi dalam lingkungan berbasis kepercayaan. Karyawan diberdayakan oleh kepercayaan dan diberikan kebebasan untuk memenuhi tanggung jawab atas pekerjaannya.
2. Orang adalah lebih penting dan datang mendahului benda-benda, tujuan dan visi. Kepemimpinan mebingkai karyawan yang ada melalui pelatihan dan bukan melalui pengangkatan (karyawan jadi). Tim merayakan setiap keberhasilan anggota dan memberikan dukungan atas kegagalan sepanjang berada pada jalur yang benar. Kerja tim berarti menjadi pendengar yang baik dan perepon yang kasih dan sayang dengan empati bukan simpati.
3. Bentuk keterbukaan dan kejujuran komunikasi adalah seorang praktik. Kepemimpinan harus mengkomunikasikan pada banyak tingkat yang berbeda-beda dari suatu organisasi, dari dewan direksi, hingga karyawan yang dikaryakan. Keragaman komunikasi harus unggul dan tidak terbebani. Kepmimpinan terbuka dari yang buruk hingga yang baik tanpa terancam oleh gaya dan tingkat. Kepemimpinan harus mampu menerima dan mengkomunikasikan dalam berbagai gaya sosial dan spektrum.
4. Tidakada agenda tersembunyi dan rahasia dalam organisasi. Kepemimpinan menyediakan kestabilan, bukan perasaan ketidakstabilan atau keterkejutan. Hal seperti ini melindungi teman satu tim, tidak menolaknya. Kepemimpinan mengurangi kecemasan dan mengurangi tekanan. Kurang kepercayaan yang terus terjadi dapat menciptakan kecemasan dalam lingkungan kerja tim.

Kepemimpinan berfokus pada kemajuan kedepan berujung kepada hasil dan bukan disetir untuk mencapai imbalan uang.

5. Menghadirkan visi untuk produk akhir, bukan aturan atau jalan menuju kesana. Pemimpin memiliki hasrat untuk visinya dan mencitai kesejahteraan timnya. Hasrat ini terefleksikan dengan emosi dan membuat visi menjadi lebih personal untuk anggota tim. Pencarian ini untuk mencapai tujuan akhir yang telah dibuat menjadi mungkin dengan memberdayakan karyawan untuk bertindak melalui kepemimpinan dan kepercayaan.

8.3. Syarat Menjadi Seorang Pemimpin

Kepemimpinan akan efektif apabila seorang pemimpin dilengkapi dengan syarat-syarat tertentu yang tidak dimiliki oleh anggota pada umumnya. Menurut Dr. Roeslan Abdulgani, seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam 3 hal dari orang-orang yang dipimpinnya.

1. Kelebihan dalam bidang ratio.
Artinya seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang tujuan dan asas organisasi yang dipimpinnya. Memiliki pengetahuan tentang cara-cara untuk menjalankan organisasi secara efisien. Dan dapat memberikan keyakinan kepada orang-orang yang dipimpin kearah berhasilnya tujuan.
2. Kelebihan dalam bidang rohaniah.
Artinya seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang memancarkan keluhuran budi, ketinggian oral, dan kesederhanaan watak.
3. Kelebihan dalam bidang lahiriah atau jasmaniah.
Artinya dengan kelebihan ketahanan jasmaniah ini seorang pemimpin akan mampu memberikan contoh semangat dan prestasi kerja sehari-hari yang baik kepada orang-orang yang dipimpin.

Abdul Sani dalam bukunya Manajemen Organisasi mengemukakan adanya beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin supaya dalam memimpin bawahannya menjadi lebih efektif, yaitu :

1. Kemampuan pengawasan dalam kedudukan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain (para bawahan).
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggungjawab dan keinginan untuk sukses.
3. Kecerdasan , mencakup kebijaksanaan, pemikiran, kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk meghadapai masalah-masalah.
6. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian aktivitas untuk menemukan cara-cara baru atau inovasi (Sani, 1987).

Dari uraian diatas bisa disimpulkan bahwa syarat menjadi seorang pemimpin adalah mampu melaksanakan fungsi manajemen, mampu memberikan penghargaan kepada para bawahan, cerdas, tegas dalam membuat suatu keputusan, percaya diri serta mempunyai pemikiran yang inovatif.

8.4. Fungsi Pemimpin

Fungsi kepemimpinan adalah mengusahakan agar kelompok yang dipimpinnya dapat mewujudkan tujuan dengan baik melalui kerjasama yang produktif dalam segala situasi. Menurut Sondang S.P. Siagian (1999) fungsi-fungsi kepemimpinan meliputi :

1. **Pimpinan Sebagai Penentu Arah**
Organisasi dibentuk sebagai wahana untuk mencapai tujuan tertentu. Arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus dibentuk sedemikian rupa sehingga bisa mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana yang tersedia.
2. **Pimpinan Sebagai Wakil dan Juru Bicara Organisasi**
Kebijakan dan kegiatan organisasi perlu dijelaskan kepada pihak luar agar pihak tersebut mempunyai pengetahuan yang tepat tentang kehidupan organisasi yang bersangkutan, dan yang paling bertanggung jawab sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak tersebut adalah pimpinan organisasi.
3. **Pimpinan Sebagai Komunikator yang Efektif**
Komunikasi sangat diperlukan pimpinan dalam menyampaikan suatu keputusan dalam rangka pengendalian dan pengawasan, pengerahan bawahan dan menyampaikan informasi kepada pihak lain.
4. **Pimpinan Sebagai Mediator**
Dalam hal ini pimpinan difokuskan sebagai mediator pada penyelesaian situasi konflik yang timbul dalam organisasi. Untuk mengatasinya secara rasional, objektif, efektif dan tuntas, dituntut kemampuannya berperan sebagai mediator yang handal.
5. **Pimpinan Sebagai Integrator**
Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan yang berbeda-beda. Oleh karena itu diperlukan integrator terutama pada hirarki puncak, yaitu pimpinan. Hanya pimpinanlah yang berada di atas semua orang dan semua satuan kerja yang memungkinkannya menjalankan peranan integratif yang didasarkan pada pendekatan holistik.

8.5. Gaya Kepemimpinan Organisasi

Dalam kepemimpinan terdapat gaya cara memimpin yang berbeda. Gaya kepemimpinan ini muncul karena perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi. Bisa jadi perbedaan latar belakang, perbedaan pendidikan, negara, adat istiadat, dan lainnya. Dimana gaya kepemimpinan harus dapat dilakukan sesuai dengan kondisi organisasi. Berikut ini adalah gaya kepemimpinan yang ada dalam organisasi:

1. **Gaya Kepemimpinan Birokrasi**
Gaya kepemimpinan birokrasi adalah gaya kepemimpinan yang biasa ada dalam perusahaan. Dimana karyawan dituntut untuk menaati seluruh prosedur perusahaan. Kelebihannya adalah karyawan hanya harus mengikuti alur yang sudah ditentukan. Kelemahannya adalah karyawan tidak memiliki ruang untuk melakukan atau menciptakan kreatifitas dalam pekerjaan karena semua telah diatur oleh perusahaan.
2. **Kepemimpinan Transaksional**
Kepemimpinan transaksional dilandaskan pada kontrak kerja antara pemimpin dengan bawahan. Disini tertera perjanjian yang memuat reward dan punishment. Reward diberikan ketika bawahan melaukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan kontrak. Sementara punsihment diberlakukan ketika bawahan tidak dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan standar.
3. **Kepemimpinan Otokratis**
Gaya kepemimpinan otokratis biasanya ada di institusi militer dan kepolisian. Gaya kepemimpinan ini memusatkan pemimpin untuk mengatur segala peraturan dan aktivitas, serta pemimpin memberi pengaruh tunggal.
4. **Kepemimpinan Karismatik**
Gaya kepemimpinan karismatik dapat memberikan pengaruh yang besar pada anggotanya karena para anggota akan kagum terhadap kepemimpinannya. Kekaguman ini dapat berasal dari kepercayaan diri pemimpin, keahlian,

atau kontribusi dari pemimpin. Para anggota akan mengikuti pemimpin tanpa adanya paksaan.

5. Kepemimpinan Melayani

Gaya kepemimpinan melayani yaitu memberikan pelayanan dan membantu anggota untuk terus berkembang. Oleh karena itu, pemimpin selalu memberikan kebebasan pada anggota untuk berkembang.

6. Kepemimpinan Partisipatif

Pada kepemimpinan partisipatif, pemimpin akan melibatkan seluruh anggota untuk memecahkan masalah dalam organisasi. Pemimpin akan berkolaborasi dengan anggota yang mana keputusan tersebut akan berdampak pada seluruh komponen organisasi.

7. Kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kondisi kesiapan para anggota untuk melihat sejauh mana perkembangan anggota dalam menjalankan tanggung jawab.

8. Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan ini biasa disebut juga delegasi. Anggota diberi kebebasan dalam melaksanakan aktivitas untuk menapai tujuan, serta dibiarkan untuk mengambil keputusan sendiri. Gaya ini justru akan merugikan jika anggota belum berpengalaman dan belum siap sehingga tidak memiliki motivasi yang besar.

9. Kepemimpinan Tenang

Gaya ini cocok bagi pemimpin yang dapat mempengaruhi dengan kata-kata. Dimana, pemimpin akan menggunakan kata-kata untuk menggerakkan anggotanya, meski belum banyak yang melakukan tindakan. Kepemimpinan

10. Transformasional

Disini pemimpin akan menyampaikan visi misi tujuan kepada para anggota dengan cara yang menarik. Pemimpin akan memberikan motivasi yang besar kepada para anggota. Gaya kepemimpinan ini juga disukai karena pemimpin sangat peduli pada kesejahteraan dan perkembangan anggotanya.

8.6. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

Menurut Susanto dalam Nawawi (2013 : 4-5) bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku.

Menurut Robins dan Judge (2013:294) fungsi budaya organisasi yaitu :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri sendiri
4. Budaya mempererat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan

8.7. Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan hal yang saling bergantung sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi. Contohnya jika memasuki ruang kantor suatu organisasi pasti akan berbeda dengan kantor organisasi lainnya. Hal itu dikarenakan pemimpin setiap perusahaan berbeda yang menyebabkan timbulnya fenomena seperti etos kerja karyawan, team work, sikap dan integritas yang berbeda pula.

Fenomena tersebut menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam sebuah perusahaan dan juga menggambarkan budaya yang ada pada perusahaan tersebut.

1. Etos Kerja

Etos adalah kemampuan seseorang dengan keahlian yang memiliki kredibilitas dan reputasi andal sehingga mendapatkan kepercayaan penuh dari banyak orang. Seseorang dikatakan memiliki etos jika ia bisa dipercaya dan mampu melakukan pekerjaannya dengan andal dan berkualitas. Budaya yang kuat akan menghasilkan etos kerja karyawan yang baik.

2. Team Work

Budaya yang kuat membuat semua karyawan patuh pada peraturan dan bertanggungjawab untuk menjalankan sistem dengan penuh integritas. Perusahaan yang andal selalu dihasilkan dari sebuah tim yang andal. Tim yang andal lahir dari budaya perusahaan yang kuat dan didasari pada pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik.

3. Sikap

Cara terbaik untuk mendapatkan sikap yang perusahaan inginkan secara konsisten dengan membuat standar secara tertulis dan dapat diukur. Contohnya karyawan wajib menyapa klien dengan senyuman dan memperlihatkan hasil final produk. Sikap ini nantinya akan terbentuk menjadi budaya organisasi.

4. Integritas

Integritas adalah salah satu hal penting yang harus dimiliki seorang pemimpin. Integritas adalah suatu konsep yang berkaitan dalam tindakan, nilai, metode, ukuran, prinsip, ekspektasi dan berbagai hal yang dihasilkan. Orang yang memiliki integritas berarti memiliki pribadi yang jujur dan memiliki karakter yang kuat. Karakter kuat itu adalah sikap teguh yang mempertahankan prinsip yang menjadi dasar yang melekat pada dirinya sebagai nilai moral.

8.8. Strategi dan Pengendalian dalam Kepemimpinan

Strategi kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, memimpin, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memuali perubahan yang akan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi.

Kepemimpinan strategis harus melibatkan manajer bagian atas, tengah, dan tingkat yang lebih rendah dari organisasi. Strategi pemimpin yang efektif antara lain memiliki keterampilan untuk :

1. Mengantisipasi dan meramalkan kejadian dalam lingkungan eksternal organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja organisasi
2. Mencari dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan membangun kompetensi inti dan memilih pasar yang tepat untuk bersaing
3. Mengevaluasi implementasi strategi dan hasil secara sistematis dan membuat penyesuaian strategis
4. Membangun tim karyawan yang efektif, efisien, dan termotivasi
5. Menentukan tujuan dan prioritas yang tepat untuk mencapainya
6. Menjadi komunikator yang efektif

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam merumuskan visi dan misi perusahaan. Seorang pemimpin harus merumuskan visi, misi, strategis dan nilai bisnis. Oleh karena itu seorang wirausaha harus memiliki jiwa kepemimpinan, di antaranya:

1. Mengambil keputusan mengelola resiko
2. Menumbuhkan sifat pantang menyerah
3. Mengelola konflik menjadi konflik yang bersifat positif
4. Mengetahui visi, misi serta merencanakan strategi yang dapat dirumuskan

Setiap pemimpin organisasi harus mempunyai sikap mampu mengendalikan apa yang diinginkannya karena dia

memiliki wewenang dan kekuasaan, itu juga merupakan fungsi manajemen yang dimilikinya. Maksud dan tujuan pemimpin mengendalikan setiap karyawannya adalah untuk dapat bekerja sama dengan program kegiatan yang sudah direncanakan sehingga setiap program kerja dapat direalisasikan dengan baik.

Tetapi harus diketahui juga seorang pimpinan tidak boleh sewenang-wenang mengendalikan karyawannya karena bukannya menjadi teman kerja sama tetapi akan menjadi musuh dalam selimut. Kemampuan mempengaruhi, mengelola dan membina para karyawan sangat mempengaruhi kegiatan pengendalian yang dilakukan pemimpin yang tujuannya adalah menyatukan ide dan pikiran setiap karyawannya.

1. Dengan pengendalian akan ditemukan perilaku menyimpang untuk diperbaiki sehingga bisa menciptakan mutu terbaik
2. Dengan pengendalian akan timbul siklus yang tepat
3. Dengan pengendalian akan memudahkan setiap kerja tim

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Sani. 1987. *Manajemen Organisasi*. Jakarta : PT. Bina Aksara
- Coulter, Stephen P. Robbins and Mary. 2008. *Management, Eleventh Edition*, Alih Bahasa : Bob Sabran, Jakarta : Erlangga
- Kartono, Kartini. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali : Jakarta
- Moorhead. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9. Jakarta : Salemba Empat
- Nawawi, Hadari. 2013. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta : Gajah Manda University Press
- Robbin and Judges. 2013. *Organizational Behaviour*. Prenhall.
- Siagian, Sondang P. 1999. *Peranan Staf dalam Management*. Jakarta : Gunung Agung
- Stephen P. Robbins. 2009. *The Administrative Process*. Prentis-Hall, New Delhi
- Thoa, Miftah. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta
- W. Brown Steven. 1998. *Manajemen Kepemimpinan*. Jakarta : Profesional Books
- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks

BAB 9

FUNGSI PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN

Oleh Eni Nuraeni, S.E.Sy., M.E.Sy.

9.1. Pendahuluan

Sebagaimana diketahui, semua jenis kegiatan yang terorganisir dan semua jenis organisasi dipraktikkan di mana orang-orang bekerja sama (organisasi) untuk mencapai tujuan bersama memerlukan manajemen. Untuk aktivitas organisasi apa pun tanpa manajemen, pencapaian tujuan akan jauh lebih sulit. Pengawasan dan pengendalian merupakan fungsi manajemen yang terakhir. Namun pada kenyataannya pengawasan dan pengendalian tidak hanya dilakukan pada akhir proses manajemen saja, melainkan juga pada setiap proses fungsi manajemen lainnya. Pengawasan dan pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa rencana yang dilaksanakan melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan dan mencapai tujuan atau gagal mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain penjaminan, pengawasan dan pengendalian juga bertujuan untuk menemukan penyebabnya, misalnya jika suatu rencana tidak berjalan sebagaimana mestinya, maka bagaimana tindakan perbaikan dapat dilakukan sehingga pengawasan dan pengendalian memberikan nilai tambah untuk meningkatkan kinerja dari suatu organisasi atau perusahaan

9.2. Pengertian Pengawasan dan Pengendalian

Berikut ini beberapa penulis di bidang ilmu manajemen yang mengemukakan pengertian mengenai pengawasan dan pengendalian, diantaranya yaitu: *Pertama*, Schermerhorn mendefinisikan pengawasan ini sebagai suatu proses mengidentifikasi ukuran kinerja dan mengambil tindakan yang dapat membantu dalam mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan hasil kinerja yang telah ditentukan. Penafsiran ini sesuai dengan konsep pengawasan Stoner, Freeman, dan Gilbert yang mengartikan pengawasan sebagai suatu proses yang membantu memastikan bahwa seluruh kegiatan terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan (Tisnawati Sule and Saefullah, 2019).

Kedua, Ada pula yang mengartikan pengawasan sebagai keseluruhan kegiatan yang membandingkan dan mengukur apa yang sedang atau telah dicapai dengan rencana yang telah ditentukan beserta kriteria, norma dan standarnya (Tarigan, 2014). Lebih lanjut Handoko menjelaskan bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi dan manajemen (Handoko, 2013). Sedangkan menurut Wilyam H. Newman dalam bukunya '*Administrative Actions*' ditegaskan bahwa pengawasan dimaksudkan untuk memastikan pelaksanaan dilaksanakan sesuai rencana (Newman, 2013).

Ketiga, Di sisi lain, menurut J Mockler, pengawasan manajemen adalah upaya sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan tujuan merencanakan, merancang sistem umpan balik, dan membandingkan aktivitas aktual dengan standar yang telah ditentukan. Menyesuaikan dan mengukur penyimpangan serta mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk memastikan sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bisnis (Robert, 2013).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sama halnya dengan pengawasan,

beberapa penulis dalam bidang ilmu manajemen menjelaskan juga konsep mengenai pengendalian, diantaranya yaitu: Pengendalian merupakan suatu proses yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya (Suadi, 1995). Berbeda dengan Siswanto yang mengartikan pengendalian manajemen sebagai upaya sistematis untuk mencapai standar kinerja dengan tujuan perencanaan, merancang sistem umpan balik, membandingkan kinerja aktual dengan kriteria yang telah ditentukan, menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, serta mengambil tindakan. Tindakan perbaikan yang tepat, tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan seefisien dan seefektif mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan (Siswanto, 2005). Dari pengertian pengawasan dan pengendalian di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan dan pengendalian merupakan hal yang mempunyai hubungan erat satu sama lain. Bahkan arti keduanya dalam bahasa Inggris pun sama, yaitu *controlling*.

9.3. Perbedaan Pengawasan dan Pengendalian

Beberapa aspek yang dapat digunakan untuk membedakan antara pengawasan dan pengendalian, antara lain:

1. Tujuan

Dilihat dari tujuannya, pengawasan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh kepastian tentang suatu kegiatan yang dilakukan. Dalam pengawasan ini, semuanya diperiksa apakah sudah sesuai dengan laporan kegiatan dan tujuan awal. Setelah dimonitor, kalau ada yang kurang

sesuai akan dilakukan pengendalian. Tujuan pengendalian ini adalah untuk memastikan kesesuaian antara rencana yang ada dengan hasil akhirnya.

2. Waktu

Perbedaan terpenting antara pengawasan dan pengendalian dapat dilihat dari sudut pandang waktu. Dalam hal ini pengawasan dapat dilakukan secara periodik atau berkala. Dengan kata lain, Anda perlu menyisihkan waktu untuk melakukan tindak lanjut secara rutin. Hal ini akan memudahkan Anda sebagai atasan dan *supervisor*. Di sisi lain, pengendalian harus dilakukan setiap saat. Sebab, dalam pengendalian, segala sesuatu yang dilakukan dalam perusahaan harus dikendalikan sebaik mungkin agar membuahkan hasil yang sesuai dengan tujuan.

3. Pelaksanaan

Dalam praktiknya, monitoring atau pengawasan merupakan suatu proses pengukuran kinerja pada suatu peristiwa atau kegiatan yang dilakukan. Dalam hal ini, kriteria pengawasan adalah tujuan dan hasil yang telah ditetapkan sejak awal. Dalam pengawasan, jika ada yang tidak sesuai dengan keputusan awal, dapat segera ditegur atau dievaluasi dengan atasan. Sebaliknya, pengendaliannya lebih terencana dan tidak serta merta ditegur. Memang pengendalian ini akan dilaksanakan hanya jika terjadi masalah setelah dilakukan pemantauan. Akibatnya, kendali umumnya akan dilakukan atas hal-hal seperti manajemen bisnis dan lain-lain.

4. Pelaku pengawasan dan pengendalian

Pengawasan dapat dilakukan oleh pihak atau badan di luar suatu entitas atau perusahaan yang melakukan aktivitasnya. Hal ini sangat umum terjadi karena audit eksternal juga harus dilakukan jika kegiatannya melibatkan banyak pihak. Oleh karena itu, pihak eksternal yang mempunyai kewenangan pengawasan juga dapat melakukan

pemantauan tersebut. Sedangkan pengendaliannya hanya dilakukan oleh unit internal atau instansi. Hal ini memang untuk memastikan bahwa strategi dan segala sesuatu yang dilaksanakan benar-benar berjalan dengan baik dan terarah, karena berada di pihak yang mengembangkannya.

Dapat disimpulkan bahwa perbedaan mendasar antara pengawasan dan pengendalian manajemen adalah fungsi utama pengawasan adalah menentukan apa yang perlu dicapai dalam jangka waktu tertentu dan langkah-langkah untuk mencapainya. Lain halnya dengan pengendalian, mencoba mengukur apakah tujuan tersebut dapat dicapai. Jika tujuan tidak dapat tercapai, tindakan perbaikan harus diambil. Dengan kata lain pengawasan tidak diikuti, sedangkan pengendalian diikuti.

9.4. Tujuan dari Fungsi Pengawasan dan Pengendalian

Fungsi pengawasan dan pengendalian mempunyai empat tujuan, antara lain sebagai berikut (Tisnawati Sule dan Saefullah, 2019):

1. Adaptasi lingkungan

Pengawasan dan pengendalian harus ada agar perusahaan dapat terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, fungsi pengawasan dilakukan tidak hanya untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, namun juga untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut dilaksanakan sesuai dengan perubahan lingkungan. Hal ini dikarenakan perusahaan juga memperbolehkan untuk mengubah rencananya karena banyaknya perubahan lingkungan yang dihadapi perusahaan.

2. Meminimalkan kegagalan

Ketika suatu perusahaan manufaktur melakukan kegiatan produksi, misalnya jika menetapkan target produksi sebesar 10.000 unit, maka diharapkan divisi produksi tersebut dapat memproduksi unit sebanyak tersebut. Katakanlah bagian produksi hanya mampu memproduksi 9.000 unit standar, karena karyawannya tanpa ada yang mengawasi bekerja, tidak serius bekerja, sehingga untuk 1.000 unit produksi tidak memenuhi standar. Dengan kata lain, perseroan tidak memproduksi 1.000 unit. Hal ini tentu saja merugikan perusahaan karena tujuan tidak tercapai. Lain halnya jika didampingi oleh supervisor, tentu saja karyawan tersebut akan bekerja seperti biasa. Hal ini memperkuat pentingnya pengawasan sehingga kesalahan dapat diminimalkan atau bahkan dihilangkan.

3. Meminimalkan biaya

Seperti pada contoh di atas, ketika sebuah bisnis gagal 1.000 unit, maka akan membuang 1.000 unit biaya tanpa membawa manfaat apa pun bagi bisnis tersebut. Dengan diterapkannya fungsi monitoring diharapkan biaya bisnis dapat diminimalkan.

4. Mengantisipasi kompleksitas dari organisasi

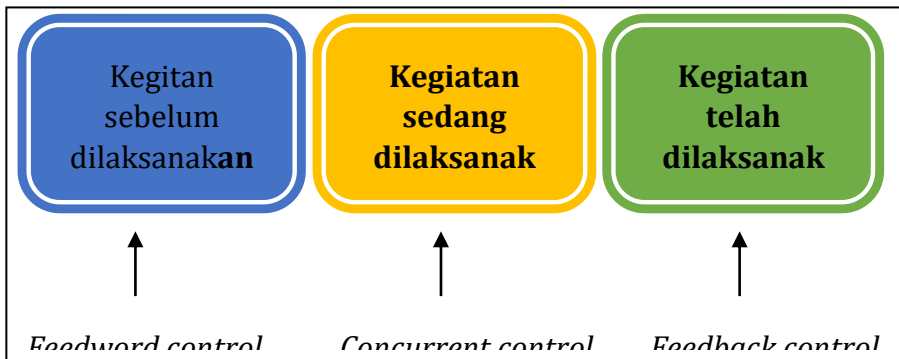
Tujuan akhir dari fungsi pengawasan adalah untuk memungkinkan pelaku bisnis mengantisipasi berbagai aktivitas organisasi yang kompleks. Kompleksitasnya mulai dari manajemen produk, tenaga kerja, hingga berbagai prosedur yang terlibat dalam pengelolaan organisasi. Mengantisipasi kompleksitas organisasi, terutama untuk memastikan bahwa kompleksitas organisasi dapat diprediksi secara akurat.

9.5. Tipe-tipe Pengawasan

Berikut adalah berbagai tipe dasar pemantauan manajemen:

1. Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*)
Pengawasan awal, juga dikenal sebagai *steering controls*, dimaksudkan untuk memprediksi masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan yang telah ditetapkan. Berkat adanya *framework* sebelumnya, pengeditan dapat dilakukan sebelum tahap operasi tertentu dilewati. Dapat disimpulkan bahwa pemantauan ini lebih agresif dan drastis karena memungkinkan masalah terdeteksi lebih awal sebelum timbul. Pengawasan awal akan efektif jika manajer dapat memperoleh informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai perubahan lingkungan atau kemajuan menuju tujuan yang diinginkan.
2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*current control*)
Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan kinerja kegiatan sering disebut sebagai pengendalian selektif. Jenis pemeriksaan ini adalah suatu proses di mana aspek-aspek tertentu harus dipenuhi sebelum operasi dapat dilanjutkan, yaitu *double check* atau pemeriksaan ulang untuk memastikan kebenaran pelaksanaan suatu operasi.
3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*)
Pengawasan umpan balik juga dikenal sebagai *past-action controls* yaitu pengujian tindakan masa lalu, mengukur hasil dari aktivitas yang telah selesai. Penyebab atau deteksi penyimpangan terhadap rencana dan standar yang telah ditetapkan, sebagai dasar evaluasi agar kegiatan serupa kedepannya menjadi lebih baik. Penngawasan ini bersifat

historis karena pengukuran dilakukan setelah aktivitas berlangsung.



Gambar 9.1 Tipe-tipe Pengawasan dalam Manajemen

(Sumber: <https://www.google.com>)

9.6. Langkah-langkah Pengawasan

Beberapa langkah yang dapat dilakukan selama pengawasan antara lain (Languyu Yudian, 2023):

1. Menetapkan standar, untuk melakukan suatu pengukuran diperlukan suatu alat ukur (standar). Standar ini digunakan untuk menilai apakah pekerjaan dilakukan dengan benar.
2. Mengukur kegiatan, saat melakukan pengukuran, perhatikan hal berikut:
 - a) Berapa kali pengukuran dilakukan (frekuensi). Apakah setiap hari, berkali-kali, dan sebagainya.
 - b) Dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran dilakukan, dilaporkan secara tertulis, inspeksi visual, dan lain-lain.

- c) Siapa (*who*) yang ikut serta dalam pelaksanaan tindakan tersebut (Manajer, Kepala Departemen atau lain-lain)
- 3. Membandingkan kegiatan dengan standar yang telah ditetapkan. Penting untuk membandingkan kegiatan dengan standar yang telah ditentukan untuk mengetahui apakah ada penyimpangan. Penyimpangan-penyimpangan tersebut kemudian dianalisis untuk mengetahui mengapa standar tersebut tidak terpenuhi dan untuk mengidentifikasi berbagai faktor penyebab penyimpangan atau permasalahan tersebut.
- 4. Melakukan tindakan koreksi terhadap hasil Jika hasil analisis menunjukkan bahwa tindakan perbaikan diperlukan, maka langkah selanjutnya yang harus diambil adalah sebagai berikut:
 - a) Mengubah atau memodifikasi standar asli.
 - b) Ubah atau ganti metrik aktivitas
 - c) Mengubah metode analisis dan interpretasi anomali.

9.7. Langkah-langkah Pengendalian

Berikut merupakan langkah-langkah pengendaliannya (Siswanto, 2005)

1. Menetapkan standar dan metode untuk mengukur kinerja (*establish standard and methods for measuring performance*). Menetapkan standar dan metrik kinerja dapat mencakup standar dan metrik untuk segala hal mulai dari sasaran produksi dan penjualan hingga catatan keselamatan dan ketepatan waktu karyawan. Untuk memastikan efektivitas langkah ini, standar harus ditetapkan dalam bentuk yang bermakna dan dapat diterima oleh orang-orang yang terlibat.
2. Mengukur kinerja (*measure the performance*). Fase pengukuran kinerja merupakan proses yang

berkesinambungan dan berulang, yang frekuensi sebenarnya bergantung pada jenis aktivitas yang diukur.

3. Membandingkan kinerja sesuai dengan standar (*compare the performance match with the standar*). Kinerja komparatif melibatkan membandingkan hasil yang diukur dengan tujuan atau standar yang ditetapkan. Jika kinerja ini memenuhi standar, manajer berasumsi bahwa segala sesuatunya berjalan terkendali. Oleh karena itu, manajer tidak perlu melakukan intervensi aktif dalam organisasi.
4. Mengambil tindakan perbaikan (*take corrective action*). Tindakan ini diambil ketika kinerja berada di bawah standar dan analisis menunjukkan perlunya tindakan. Tindakan korektif dapat berupa perubahan pada satu atau lebih aktivitas dalam operasi organisasi atau standar, yang telah diselesaikan sebelumnya. Manajer hanya memantau kinerja dan tidak melakukan pemeriksaan apa pun kecuali dia terus mengikuti proses hingga selesai. Prioritasnya adalah menemukan cara konstruktif untuk memastikan kinerja dapat memenuhi standar, bukan mengidentifikasi kegagalan yang sudah terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko (2013) *Manajemen*. Edisi Kedu. Yogyakarta: BPFE.
- Languyu Yudian, N. (2023) *Pengantar Manajemen & Bisnis*. Banten: PT Sada Kurnia Pustaka.
- Newman, H. W. (2013) *Administration In Action*. Englewood: Prentice Hall.
- Robert, M. (2013) *Management Control Process Alih Bahasa Hani Handoko*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto (2005) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Suadi, A. (1995) *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Tarigan, G. (2014) *Aspek- Aspek Pengawasan Kerja*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tisnawati Sule, E. and Saefullah, K. (2019) *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenadamedia.

BAB 10

LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI

Oleh Angga Pramadista Sudrajat, S.E.,M.M.

10.1. Pendahuluan

Organisasi dalam menjalankan fungsinya tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yaitu lingkungan Internal dan lingkungan eksternal, untuk dapat mempertahankan keberadaannya, organisasi perlu memperhatikan lingkungan organisasi tersebut. Tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi untuk dapat tumbuh dan berkembang tidak lepas dari bagaimana organisasi mempelajari, menganalisis, mendiagnosis permasalahan yang terjadi pada lingkungan organisasi. Pemahaman lingkungan organisasi tidak hanya berfokus pada organisasi yang bersifat bisnis, tetapi semua jenis organisasi memerlukan pemahaman yang mendalam mengenai lingkungan organisasi. Budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi memuat nilai – nilai, keyakinan dan norma – norma yang ditetapkan organisasi.

10.2. Lingkungan dan Budaya Organisasi

Lingkungan Menurut Robbins dan Coulter (1999) dalam Margareta (2012), adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan merupakan kekuatan yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak terhadap kinerja organisasi. Lingkungan memiliki dampak yang nyata terhadap eksistensi organisasi. Organisasi berada dalam sebuah lingkungan yang dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat organisasi. Kegiatan organisasi akan

mengubah lingkungan, dan juga sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi. (Unggul, 2020)

Lingkungan organisasi dapat diartikan sebagai suatu faktor penting yang dapat mempengaruhi aktivitas operasi perusahaan atau organisasi. Lingkungan itu sendiri dibedakan menjadi lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal yang dimaksudkan disini merupakan berbagai unsur didalam suatu perusahaan, mulai dari karyawan, dewan komisaris, hingga pemilik perusahaan. Sedangkan lingkungan eksternal adalah unsur-unsur diluar perusahaan yang secara langsung ataupun tidak langsung dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan (Indayani, 2018, p. 31)

Organisasi tidak dapat berdiri sendiri melainkan merupakan bagian dari sistem yang lebih besar lagi yang disebut sebagai lingkungan (Wahab, 2011: 271). Lingkungan organisasi adalah semua elemen di dalam maupun diluar organisasi yang dapat mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua klasifikasi dalam lingkungan organisasi, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Menurut Wijaya (2002), lingkungan internal organisasi adalah faktor-faktor atau kondisi umum yang berada di dalam suatu organisasi yang meliputi perlengkapan dan peralatan kerja serta kompetensi pegawai. Sedangkan lingkungan eksternal organisasi adalah segala sesuatu diluar batasan organisasi yang mungkin mempengaruhinya yang meliputi kondisi politik, ekonomi dan sosial (Maripatullah, 2016: 1).

Lingkungan organisasi dapat diartikan sebagai suatu faktor penting yang dapat mempengaruhi aktivitas operasi perusahaan atau organisasi. Lingkungan itu sendiri dibedakan menjadi lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal yang dimaksudkan disini merupakan berbagai unsur didalam suatu perusahaan, mulai dari karyawan, dewan komisaris, hingga pemilik perusahaan. Sedangkan lingkungan eksternal adalah unsur-unsur di luar perusahaan yang secara langsung

ataupun tidak langsung dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan

10.3. Budaya Organisasi

Untuk dapat memahami budaya organisasi tentu harus memahami terlebih dahulu definisi budaya itu sendiri, budaya merupakan hal-hal yang dilakukan, dikerjakan secara terus menerus dalam suatu organisasi. Adapun budaya yang ada dalam organisasi tersebut dapat saja berubah disesuaikan dengan tantangan-tantangan yang dihadapi. Menurut Edgar Schein budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berfikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut (Wibowo, 2010,p.13). Hofstede mengartikan budaya sebagai nilai-nilai dan kepercayaan yang dapat digunakan orang-orang sebagai suatu cara pandang secara bersama (Khaerul Umam, 2018, p.123)

Pengertian tersebut tersebut dapat disimpulkan budaya merupakan upaya-upaya yang dilakukan untuk mempelajari dan menguasai permasalahan dengan cara meyakini nilai – nilai dan kepercayaan yang sudah ditetapkan. Prof. DR. Edy Sutrisno diartikan Budaya organisasi dapat diartikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau sebuah norma yg sudah berlaku, disepakati dan diikuti sumber daya manusia di sebuah organisasi sebagai prinsip atau pedoman dan pemecahan masalah yang timbul di sebuah organisasi (Sudarsono, 2019). Sedangkan menurut Menurut Robbins budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat upaya anggota dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. (Tri et al., 2010). Sementara Robert P. Vecchio memberikan definisi budaya organisasi merupakan

nilai dan norma yang diyakini secara bersama dalam suatu organisasi, sehingga dipelihara, ditetapkan dan diperkenalkan kepada anggota yang baru. (Wibowo, 2010,p.14)

Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerja.

10.4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robins dalam (Purwaningrum & Natalina, 2022) Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi dalam suatu organisasi, diantaranya :

1. Budaya memiliki memiliki peran penting bagi organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, perbedaan tersebut sebagai ciri yang tersendiri.
2. Budaya memiliki fungsi rasa identitas kepada anggota – anggota organisasi dan sebagai jati diri organisasi.
3. Budaya membangun membangun komitmen yang kuat bagi para anggota organisasi
4. Budaya memuat ikatan sosial, membangun kebersamaan organisasi.
5. Budaya sebagai pedoman dasar anggota – anggota organisasi dalam bersikap dan berperilaku.

Pendapat lain fungsi Budaya organisasi

1. Memberikan identitas kepada pegawai / karyawannya
 2. Memudahkan dalam memahami komitmen secara Bersama.
 3. Media promosi sistem sosial yang stabil
 4. Membentuk perilaku dan sikap karyawan
- Krietner dan Kinicki dalam (Muis et al., 2018)

Sedangkan menurut Nelson dan Quick dalam (Khaerul Umam, 2018.p 132) menyatakan fungsi Budaya Organisasi sebagai berikut :

1. Identitas dan menambah komitmen organisasi
2. Alat pengorganisasian anggota
3. Memperkuat nilai – nilai dalam organisasi
4. Mekanisme kontrol perilaku

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian tersebut Budaya organisasi memiliki fungsi yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi.

10.5. Jenis Budaya Organisasi

Pada situasi tertentu budaya organisasi harus bersikap terbuka dan berusaha beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, sehingga tidak menutup kemungkinan terjadi perubahan budaya organisasi tersebut. Jumadi, menjelaskan tipe - tipe budaya organisasi dibagi menjadi tiga, yaitu :

1. Budaya yang memiliki sifat positif
2. Budaya yang memiliki sifat negatif
3. Budaya yang memiliki sifat netral (Tri et al., 2010)

Selanjutnya jenis budaya organisasi dijelaskan Menurut Jeff Cartwright menyatakan ada empat tipologi budaya bahwa ada empat tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut:

1. *The monoculture Monoculture*, merupakan program mental tunggal, orang berpikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Orangnya mempunyai satu pikiran. Merupakan model “ras murni” yang menyebabkan banyak konflik dalam dunia dimana terdapat banyak etnis dan kelompok rasial berbeda. *Monoculture* sangat kuat karena berfokus tajam. Sebagai ekstrim, orangnya fanatik dan

fundamentalis. Dalam bisnis, *Monoculture* didominasi oleh satu orang atau satu sasaran, yang berpikir tunggal, dengan jiwa kewirausahaan yang kuat.

2. *The superordinate culture*, terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi. *The superordinate culture* merupakan tipe ideal budaya organisasi. Keberagaman budaya dapat menjadi penyebab pemisahan dan konflik atau sumber vitalitas, kreativitas dan energi. *Good leadership* membawa orang dari berbagai budaya bekerja bersama dalam harmoni. Orang mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Pikiran di fokuskan pada kebersamaan dari pada perbedaan.
3. *The divisive culture* *The divisive culture* bersifat memecah belah. Dalam budaya ini subkultur dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuan sendiri. Dalam model ini organisasi ditarik ke arah yang berbeda. Tidak ada pemisahan dan konflik antara “ kita dan mereka”. Tidak terdapat arah yang jelas dan kekurangan kepemimpinan.
4. Dalam kasus ekstrem, orang berada dalam *divisive culture* merasa bukan bagian darinya dan melakukan pemberontakan terhadapnya. Vandalisme, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan merupakan gejala budaya ini. *Divisive culture* adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan. *The disjunctive culture* Budaya ini ditandai oleh seninya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual (Soelistya et al., 2022)

10.6. Karakteristik Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins mengemukakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi

1. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan pengambilan resiko) dalam suatu situasi tertentu pegawai didorong untuk dapat menjadi inovatif dan berani mengambil resiko
2. *Attention to detail* (perhatian pada hal terakhir) pekerja diharapkan mampu menunjukan dan memperlihatkan ketepatan, dan analisis pada hal-hal yang detail.
3. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat) orientasi manajemen diharapkan fokus terhadap hasil yang bermanfaat
4. *People orientation* (orientasi pada orang) keputusan yang diambil didasarkan kepada berpengaruh atau tidaknya terhadap seluruh anggota organisasi
5. *Team orientation* (orientasi pada tim) pekerjaan organisasi berdasarkan tim bukan didasarkan pada individual
6. *Aggressiveness* (agresivitas) para anggota organisasi memiliki perilaku agresif dan kompetitif
7. *Stability* (stabilitas) di mana aktivitas organisasi menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

11.7. Kesamaan dan Perbedaan Budaya Organisasi

Di dalam budaya organisasi satu dengan yang lainnya terdapat perbedaan dan juga kesamaan dari segi sifat, pembentukan budaya didasarkan pada penyesuaian makhluk hidup pada lingkungannya. Kesamaan Budaya menurut Jeff Cartwright sebagai berikut :

1. *Distinctive*, memiliki ciri tersendiri.
2. *Satisfying*, merasa senang menjadi bagian dari tim.
3. *Protective*, saling peduli antar sesama anggota organisasi.
4. *Inclusive/exclusive*, anggota tim dihargai dan dihormati.
5. *Objective/subjective*, anggota tim saling bekerja sama
6. *Instructive*, keterampilan individu dan tim.
7. *Continuous*, loyalitas individu terhadap tim.

Keanekaragaman budaya yang muncul dari kepribadian, perilaku, sikap dan gaya manajemen. Keanekaragaman tersebut memunculkan saling pengertian dan toleransi. Toleransi dan saling pengertian dapat membentuk dan mengembangkan budaya baru, Adapun dimensi untuk membuat budaya baru yaitu *management style, values, individualism, change, constituency, identity* dan *strategy*.

1. *Management style* (gaya manajemen), gaya manajemen tiap individu tentu memiliki perbedaan, untuk dapat dipahami oleh orang lain gaya tersebut harus diperkenalkan terlebih dahulu, diberikan pemahaman dan arahan.
2. Bias dalam organisasi bisa terjadi jika dominasi dipegang salah satu, hal tersebut perlu upaya – upaya komunikasi dan meningkatkan rasa toleransi dan saling menghargai.
3. *Values* (nilai-nilai), Nilai- nilai sikap dan perilaku harus berdasarkan pada rasional, pengambilan keputusan yang didasarkan pada logika yang masuk akal, merujuk pada kreativitas dan kemampuan.
4. *Individualism* (Individualisme), sifat individualis pada umumnya dimiliki oleh setiap individu, di sisi lain hal tersebut berguna untuk pengembangan tetapi perlu arahan dan perhatian.
5. *Change* (perubahan), hal penting yang harus dimiliki organisasi yang paling utama adalah daya tanggap terhadap perubahan, Adapun unsur yang harus diperhatikan Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi untuk mempertahankan eksistensinya, salah satunya perubahan budaya organisasi, organisasi diharapkan tidak kaku, bersikap terbuka, proaktif, optimis dan inovatif.
6. *Constituency* (unsur pokok) Budaya tradisional biasanya monoculture, bersikap tidak toleran terhadap orang luar. Budaya barat lebih *cosmopolitan*, terbuka, dan biasanya lebih toleran pada minoritas dalam semua bentuk. Kedewasaan budaya menunjukkan aspek: 1. Toleran

terhadap kepentingan minoritas/kelompok, 2. Hubungan baik antar orang dengan perbedaan sosial dan latar belakang pendidikan, 3. Menghilangkan konflik” kami dan mereka” dan perbedaan kelompok, dan 4. Langkah aktif memelopori saling pengertian antara orang dari latar belakang berbeda.

7. *Identity* (identitas), identitas merupakan yang perlu ditanamkan dalam budaya organisasi, identitas merupakan pembeda dengan organisasi lain.
8. *Strategy* (strategi) Organisasi harus mempertimbangkan antara kontinuitas dan perubahan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, meliputi pengembangan sumber daya manusia, investasi dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Indayani, L. (2018). Pengantar Manajemen. In *Pengantar Manajemen*. <https://doi.org/10.21070/2018/978-602-5914-18-8>
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Purwaningrum, W. P. R. S., & Natalina, A. (2022). JURNAL JAMAN Vol 2 No. 2 Agustus 2022 – pISSN: *JAMAN: Jurnal AKuntansi Dan Manajemn Bisnis*, 2(2), 34–40.
- Soelistya, D., Setyaningrum, retno purwani, Aisyah, N., Sahir, syafrida hafni, & Purwati, T. (2022). Budaya Organisasi dalam Praktik. In *Suparyanto dan Rosad (2015 (Vol. 5, Issue 3)*.
- Sudarsono. (2019). *BUDAYA ORGANISASI SUDARSONO STAI Denpasar Bali*. H. 2-3.
- Tri, O., Staff, W., Stie, P., & Salatiga, A. (2010). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga). *Among Makarti*, 3(5), 14–35.
- Unggul, U. E. (2020). (Feb 112) Modul Pertemuan 1 Pendahuluan Disusun Oleh. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 6(Feb 112), 0–18. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2017.05.283%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2016.02.027>
- Wibowo, 2018 Budaya Organisasi, PT RajaGrafindo Persada, Depok
- Khaerul Umam, 2018 Perilaku Organisasi, Pustaka Setia, Bandung

BAB 11

ETIKA MANAJEMEN DALAM ORGANISASI

Oleh Desvira Zain, S.E., M.M.

11.1. Pendahuluan

Kehidupan bermasyarakat saat ini tidak bisa dilepaskan dari nilai etika, karena etika dianggap sebagai nilai dasar bagi manusia ketika berpikir, berperilaku, bersikap dan mengambil suatu keputusan dalam hidupnya. Beberapa pendapat yang memberikan pemahaman pengertian etika, yakni : Membantu manusia untuk menjadikan manusia yang bertanggung jawab (Suseno, 1987); Refleksi kritis dan rasional mengenai norma yang berwujud dalam perilaku hidup manusia baik secara pribadi maupun kelompok (Keraf, 2006); Berkaitan dengan nilai-nilai, tata cara hidup yang baik, dan kebiasaan yang dianut dan diwariskan dari satu orang ke orang lain atau dari satu generasi ke generasi yang lainnya. (Arijanto, 2012); Bentuk tindakan berdasarkan moral sebagai ukuran. Moral dan Ukuran dapat dilihat dari berbagai segi seperti segi agama, hati nurani dan aturan-aturan yang tertulis maupun tidak tertulis (Fahmi, 2014)

Secara umum etika dapat diartikan sebagai nilai moral yang mendasari penilaian tentang baik buruknya sesuatu baik tingkah laku seseorang terkait cara pikir, sikap dan watak yang tercermin dalam kebiasaan. Selain itu juga mengutip dari Sunyoto & Putri (2016) beberapa bagian yang berhubungan dengan nilai etika yakni terkait : Kebebasan dan tanggung jawab, Hak dan kewajiban, Baik dan buruk; Keutamaan dan kebahagiaan; Konsekuensi perbuatan yang etis atau tidak etik, baik dan buruk menjadi dasar dari pengertian etika. Etika

berkaitan dengan kebiasaan dan hidup yang baik ,baik pada diri seseorang maupun pada suatu masyarakat atau kelompok masyarakat.

Etika biasanya diidentikkan dengan kata moral atau moralitas. Moral merupakan pengaturan perbuatan manusia sebagai manusia ditinjau dari tingkah laku dari segi baik buruknya kualitas perbuatan manusia . Moral , merupakan perilaku yang sesuai dengan pandangan umum, yang baik dan wajar, yang meliputi satuan sosial dan lingkungan tertentu atau dapat dipahami sebagai susila. Namun, meskipun sama-sama terkait dengan baik-buruk tindakan manusia, etika dan moral memiliki perbedaan pengertian yakni Moralitas diartikan sebagai nilai baik dan buruk dari setiap perbuatan manusia itu sendiri, sedangkan etika diartikan sebagai ilmu yang mempelajari tentang baik dan buruk. Perbedaan antara etika dan moral adalah etika untuk menentukan nilai perbuatan manusia baik atau buruk tolak ukur yang digunakan atau sumbernya adalah akal pikiran atau rasio (*filasafat*), sedangkan dalam moral tolak ukur yang digunakan adalah norma-norma yang tumbuh dan berkembang dan berlangsung dimasyarakat. (Hidayat & Rifa'i, 2018).

11.2. Konsep Etika Manajemen dalam organisasi

Kesadaran dan kepedulian terhadap nilai-nilai etika semakin penting karena dalam bermasyarakat selalu terkait dengan tata tertib (*rule of conduct*) dalam berinteraksi dengan orang lain dan kelompok orang yang melakukan aktivitas yang sama. Etika tidak hanya dibutuhkan untuk kehidupan sosial saja, namun dibutuhkan juga dalam dunia manajemen organisasi dan bisnis. Diperlukannya etika agar organisasi dapat mengatur tatanan moral yang siap membatasi orang dalam bertindak. Jika interaksi dan rantai kegiatan dilakukan oleh sekelompok orang yang memiliki hubungan kerja sama berdasarkan hak, kewajiban dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan seperti dalam suatu organisasi, maka rantai kegiatan itu harus mengenai kaidah-kaidah atau nilai-nilai moral dalam

organisasi. Semakin baik suatu organisasi mengandung nilai-nilai moral atau etika dan kesadaran akan nilai-nilai tersebut akan membantu organisasi untuk melaksanakan tanggung jawab manajemennya dengan baik. Pemahaman terhadap nilai etika akan membantu manusia untuk menjadi bertanggung jawab.

Pada prinsipnya, manajemen suatu organisasi menentukan seberapa baik kegiatan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Bagi organisasi perlu memperhatikan bagaimana melaksanakan suatu usaha atau proses mencapai tujuan yang ingin dicapai dapat dilakukan atas dasar bekerjasama, melibatkan orang-orang dengan pembagian kerja yang jelas, menggunakan modal, material dan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif, maka pentinglah meletakkan nilai-nilai etika pada aspek manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Adapun maksud perlunya menerapkan nilai-nilai etika pada semua aspek tersebut untuk membantu pihak manajemen memahami pekerjaan terutama mengenai baik atau buruk dalam perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi.

Etika manajemen secara *inheren* berarti pemikiran atau refleksi etika dalam manajemen. Etika Manajemen mewujudkan nilai-nilai etika para pendiri organisasi yang diambil dari pengalaman mereka bekerja keras membangun organisasi. Konsep etika manajemen sebenarnya berhubungan erat dengan bagaimana membangun sumber daya manusia yang bermoral, jujur, berkualitas, saling menghargai orang lain, bertanggung jawab, bersaing sehat dalam organisasi maupun dalam suatu bisnis. Etika manajemen adalah perwujudan dari nilai-nilai moral yang disadari oleh sebagian besar pelaku manajemen dalam mengambil keputusan untuk menuju berhasil dalam usaha. Beberapa faktor yang mempengaruhi etika manajemen dalam mengambil keputusan, yakni terkait hukum, peraturan pemerintah, kode etik industri atau perusahaan maupun standar perorangan dan kebutuhan organisasi.

Peran Etika manajemen dalam organisasi tentunya dapat memperkokoh suatu organisasi, kemampuan bersaing dan mampu menciptakan nilai (*value creation*). Untuk itu makna Etika manajemen diartikan sebagai suatu proses dan upaya untuk mengetahui hal-hal yang benar dan yang salah yang berkenaan dengan praktek manajemen untuk bertindak dan berperilaku dalam hubungannya dengan sekelompok orang atau organisasi (Hidayat & Rifa'i , 2018). Secara objektif etika manajemen memiliki gambaran tentang: Penilaian baik dan buruk tentang sikap atau tindakan organisasi dalam kehidupan sehari-hari; Bagi manajemen dapat mengembangkan organisasi yang lebih harmonis, tertib dan sejahtera; Etika manajemen orientasi bagi kehidupan manusia membantu menjadi orang yang lebih baik serta memberikan arahan bagi orang-orang untuk bertindak berdasarkan standar.

Penerapan etika manajemen akan memberikan keuntungan sebagai media untuk: Mengembangkan rasa tanggung jawab sosial organisasi; Membangun kepercayaan diri untuk tidak patah semangat dengan perkembangan teknologi dan komputer; Menciptakan persaingan yang sehat dengan perusahaan lain; Menghindari sifat-sifat yang dapat merusak semangat kebangsaan; Berani bertindak dan berani mengambil resiko; Mengikuti aturan yang telah disepakati; Mengembangkan rasa cinta terhadap sesuatu yang sudah dimiliki.

Alasan perhatian terhadap etika manajemen karena adanya beberapa isu etika terkait dengan sikap dan karakter yang mempengaruhi baik buruknya individu dalam melakukan suatu tindakan pada organisasi, yakni :Melaksanakan hak dan kewajibannya; Pelaksanaan tugas, wewenang dan tanggung jawab; Masalah motivasi kerja; Kemampuan organisasi untuk menjaga kerahasiaan; Menjalin kerjasama dalam organisasi; Seseorang atau organisasi dalam menjalankan nilai-nilai etika tersebut sedemikian rupa sehingga dapat menguntungkan atau merugikan orang lain, terutama jika dikaitkan dengan nilai-nilai etika manajemen dalam praktek melaksanakan kebijakan

organisasi tersebut; Menjaga kualitas operasional; Mematuhi ketentuan pedoman pengelolaan organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis, termasuk standar operasi dan prosedur kerja; Bahkan berkaitan dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat.

Selain itu, beberapa kasus pelanggaran etik lainnya merusak tatanan kehidupan, seperti: Pelanggaran di bidang pemeriksaan (audit) ; Komersialisasi (pemasaran); Terkait dengan sumber daya manusia, produksi dan keuangan; Terkait pengaturan pekerjaan atau perjanjian kerja ; Hal-hal yang berkaitan dengan pemberian uang pesangon dan jaminan lainnya; Persaingan tidak sehat antara perusahaan dan organisasi; Tanggung jawab sosial dan budaya organisasi dan isu-isu lainnya.

Mengutip dari Weiss (1994) , bahwa masalah-masalah etis yang sering muncul adalah : Menerima atau menawarkan komisi; Memecat karyawan karena suka menyebarkan berita kelebihan; Memperhitungkan biaya tambahan yang disangsikan untuk memperoleh penggantian dari perusahaan; Membocorkan rahasia atau rahasia dagang; Memberhentikan karyawan tanpa pemberitahuan lebih dahulu; Menggunakan perlengkapan dan peralatan perusahaan untuk kepentingan pribadi.

11.2.1. Tujuan dan Manfaat Etika Manajemen

Memperlakukan seluruh karyawan dan pelanggan secara adil merupakan tujuan utama dalam etika manajemen. Sehingga jika dilaksanakan dengan benar sesuai dengan nilai moral dan beretika , maka organisasi dan bisnis akan menjadi baik. Penegakkan etika manajemen penting artinya dalam menegakkan iklim persaingan organisasi sehat yang kondusif.

Tujuan organisasi perlu mempelajari etika manajemen yaitu (Hidayat dan Rifa'i , 2018) :

- a. Organisasi mendapatkan konsep bagaimana menerapkan penilaian baik dan buruknya perilaku atau tindakan organisasi dalam ruang dan waktu tertentu; Organisasi

mengarahkan agar perkembangan organisasi menuju suasana yang harmonis, tertib, teratur, damai dan sejahtera;

- b. Penerapan etika manajemen dalam organisasi dapat mengajak orang bersikap kritis dan rasional dalam mengambil keputusan secara otonom;
- c. Etika manajemen dapat menjadi sarana yang memberi orientasi pada hidup manusia; Untuk memiliki kedalaman sikap;
- d. Untuk memiliki kemandirian dan tanggung jawab terhadap hidup;
- e. Mengantar manusia pada bagaimana menjadi baik; Sebagai norma yang dianggap berlaku, apakah dasar suatu norma itu dan apakah dasar itu membenarkan ketaatan yang dituntut oleh norma itu terhadap norma yang dapat berlaku;
- f. Etika menimbulkan pertanyaan tentang legitimasinya sendiri, yang berarti bahwa norma yang tidak dapat mempertahankan diri terhadap pertanyaan kritis otomatis kehilangan hak etisnya;
- g. Etika memberikan kondisi untuk hubungan yang rasional dengan semua norma; ;
- h. Etika adalah alat berpikir yang rasional dan bertanggung jawab bagi para seorang ahli dan siapa saja yang tidak ingin dipengaruhi norma yang ada.

Ketika organisasi mematuhi etika manajemen, hal ini akan memberikan dampak dan manfaat sikap motivasi pada karyawan serta lingkungan kerja. Etika manajemen merupakan pengendalian diri serta bentuk tanggung jawab sosial perusahaan organisasi, menciptakan persaingan yang sehat , menghindari adanya praktik korupsi, kolusi dan nepotisme di lingkungan kerja.

11.2.2. Etika Organisasi

Etika organisasi adalah prinsip-prinsip yang ditetapkan dan penerapan nilai-nilai yang memandu operasi perusahaan dan perilaku bisnis antara manajemen dan karyawan, berusaha mendorong moral dan mengedepankan rasa tanggung jawab terhadap organisasi . Etika organisasi adalah prinsip-prinsip yang ditetapkan dan penerapan nilai-nilai yang memandu operasi dan perilaku bisnis suatu perusahaan antara manajemen dan karyawan, dan bertujuan untuk meningkatkan moral organisasi dan menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap organisasi dan implementasinya dalam kehidupan sehari-hari. . Etika organisasi adalah suatu bentuk organisasi yang berisi aturan-aturan yang menjadi pedoman kerja atau tanggung jawab manajer dan bawahan.

Berikut ini beberapa alasan etika dibutuhkan dalam organisasi, misalnya:

- a. Etika menjadi dasar perwujudan nilai-nilai dalam hubungan dan aktivitas kehidupan manusia dan organisasi, bahkan dalam lingkungan.
- b. Etika menetapkan prinsip-prinsip operasional di mana kerjasama berdasarkan konsensus saling pengertian, prinsip dan peraturan lainnya penting untuk meningkatkan signifikansi organisasi.
- c. Etika menginspirasi manusia untuk menerapkan nilai-nilai tersebut demi kesejahteraan dan kedamaian umat manusia.

11.2.3. Faktor-Faktor Penerapan Etika Manajemen

Terdapat beberapa faktor yang menjadi pengaruh terhadap penerap Etika manajemen dalam sebuah organisasi diantaranya adalah (Hidayat & Rifa'i, 2018) :

- a. Niat atau Orientasi Kerja . Niat bekerja seseorang berdasarkan orientasi diri yang berdampak pada

perilakunya. Dalam hal ini beberapa tipe orientasi orang bekerja adalah karena;

1. Orang bekerja untuk memperoleh uang yang menggambarkan dia akan bekerja keras jika mendapatkan uang;
2. Orang bekerja untuk dipuji pimpinan biasanya akan bangga jika di puji oleh pimpinan tipe ini akan bekerja keras jika dilihat pimpinan dan akan berperilaku sebaliknya jika tidak ada pimpinan;
3. Orang bekerja untuk diri sendiri, merupakan tipe idealis, karena ketika dia bekerja tujuannya adalah untuk memajukan perusahaan dan akan merasa puas jika perusahaan tempat kerjanya berprestasi berkat usahanya;
4. Orang bekerja untuk ibadah, tipe ini tidak lain bahwa dia bekerja semata-mata karena esensi sebagai umat yang patuh dan taat kepada Tuhannya, dan merasa apa yang dilakukannya dalam bekerja sebagai wujud ibadahnya.

b. Budaya Organisasi yang merupakan seperangkat nilai yang dapat mengatur perilaku, persepsi, sikap, kepercayaan dan nilai individu anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang baik akan menumbuhkan dan memberi kekuatan dalam menggerakkan orang-orang dalam organisasi dalam beraktivitas kerja, lingkungan kerja. Budaya organisasi yang baik jika mampu menggerakkan seluruh anggota secara sadar dan berkontribusi terhadap keefektifan serta produktivitas kerja yang optimal. Untuk membangun budaya organisasi maka yang perlu diperhatikan adalah:

1. Setiap individu dalam organisasi memiliki tanggung jawab dan kemandirian;
2. Menumbuhkan sikap toleransi resiko yang dipikul oleh seluruh anggotanya yang dapat mendorong

menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko;

3. Setiap unit dalam organisasi saling berkoordinasi baik;
4. Adanya dukungan manajemen, kejelasan komunikasi antara manajemen terhadap unit kerja bawahannya;
5. Terdapatnya pengontrolan dan pengawasan terhadap perilaku karyawan;
6. Terdapatnya system penghargaan terhadap kenaikan gaji, promosi jabatan;
7. Toleransi terhadap konflik yang muncul dalam organisasi;
8. Tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi.

- c. Motivasi Kerja. Pemberian motivasi kepada seluruh anggota organisasi dimaksudkan agar mereka bekerja dengan segala daya dan upayanya. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam memunculkan motivasi, hal ini terkait :
 1. Tepenuhinya kebutuhan anggota organisasi;
 2. Tercapainya tujuan organisasi baik secara individu maupun kelompok
 3. Kebutuhan yang dapat terealisasi
- d. Komitmen Tugas dan Komitmen Organisasi yang melibatkan pegawai menjalankan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen merupakan bentuk tanggung jawab dan keputusan pada diri sendiri dalam tindakan dan dampak dari melakukan suatu kegiatan; Memiliki inisiatif dalam mengatasi masalah; Memiliki misi dan strategi terhadap tahapan yang ingin dicapai. Dalam membentuk komitmen dalam organisasi maka sebaiknya ditekankan pada kepercayaan yang kuat tujuan organisasi; anggota organisasi siap untuk bekerja keras dan bertanggung jawab serta adanya keinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi.

- e. Kepuasan Kerja. Rasa senang dan emosional yang positif merupakan wujud dari kepuasan kerja dari apa yang diharapkan dan atas hasil yang telah dicapai sesuai harapan. Untuk kepuasan dalam bekerja perlu memperhatikan :
1. Hubungan komunikasi dalam organisasi;
 2. Menjaga agar tetap terjaga kondisi kerja dan mengurangi tingkat stress kerja;
 3. Kualitas lingkungan kerja dan keseimbangan kerja antar para anggota organisasi.
- f. Penerapan Kedisiplinan Kerja. Kedisiplinan merupakan bagian penting dalam melaksanakan manajemen organisasi, kedisiplinan akan memberikan dampak kinerja setiap individu dan organisasi. Kedisiplinan merupakan sikap menegakkan peraturan . melaksanakan peran tugas dan kewajibannya masing-masing para anggota organisasi. Dengan adanya kedisiplinan yang baik oleh seluruh pihak dalam manajemen dari pimpinan hingga bawahan maka akan tercermin pada kondisi organisasi yang:
1. Kepedulian yang tinggi diantara karyawan
 2. Semangat kerja karyawan
 3. Rasa tanggung jawab karyawan
 4. Solidaritas yang tinggi dalam diri karyawan
 5. Produktivitas kerja yang tinggi
- g. Pendidikan dan Pelatihan Etika Manajemen. Pendidikan dapat membawa karyawan di dalam organisasi ke arah perubahan sikap dan tingkah laku dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya . Dengan adanya pelatihan etika manajemen akan menambah Keahlian dan prestasi karyawan.

11.3. Etika Manajemen Organisasi dan Hubungan dengan Mitra

Menjalankan kegiatan bisnis dalam organisasi tidak dapat lepas dari nilai sosial, nilai moral dan nilai etika yang dibutuhkan untuk mengatur kegiatan operasional perusahaan supaya tercipta hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan lingkungan. Setiap hubungan bisnis harus dapat menjaga dan menanggung risiko yang muncul dari kegiatan operasional bisnis yang dijalankan tersebut, termasuk kepada pihak berkepentingan (*stakeholders*). Hal inilah yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar kepercayaan stakeholder terjaga. Terdapat 6 jenis kepentingan yang terlibat dalam bisnis yaitu Pemilik, Karyawan, Kreditor, Pemasok, Pelanggan, Investor. Ke enam pemegang kepentingan utama bisnis tersebut memiliki peranan yang penting dalam membuat sebuah aktivitas bisnis yang beretika. Tak jauh berbeda dari pendapat diatas pendapat Sudimin(1998) dalam Rindjin (2004) terdapat enam jenis pihak berkepentingan terkait tanggung jawab perusahaan yakni:

- a. Pelanggan, sebagai pembeli barang dan jasa perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam wujud : memberikan jasa serta kualitas terbaik; perlakuan yang adil dan pelayanan yang memuaskan; menjamin kesehatan dan keselamatan pelanggan' menghormati martabat dalam menawarkan, memasarkan dan mengiklankan produk serta menghormati integritas budaya pelanggan.
- b. Pekerja, Perusahaan bertanggung jawab memberikan pekerjaan dan imbalan yang dapat memperbaiki kondisi karyawan; menyediakan kondisi kerja yang sehat dan menjamin keselamatan; bersikap jujur berkomunikasi dan terbuka dalam informasi; bermusyawaha bila terjadi konflik; menghindari diskriminasi; mengembangkan kemampuan dan keahlian pekerja; melindungi pekerja dari kecelakaan tempat kerja; tanggap terhadap masalah pengangguran

dalam pembuatan keputusan dan bekerjasama dengan pemerintah, serikat kerja dan pihak lainnya.

- c. Pemegang Saham. Perusahaan bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan oleh investor sebagai pemberi modal, oleh karena itu perusahaan dapat menerapkan manajemen yang profesional; memberikan informasi yang relevan terkait masalah tuntutan legal dan hambatan; menghemat dan melindungi aset-aset investor; menghargai permintaan, saran, keluhan dan solusi dari investor.
- d. Pemasok, Hubungan perusahaan yang telah didasari sikap saling menghormati ini, maka perusahaan bertanggung jawab untuk terwujudnya keadilan dan keadilan dalam bertransaksi; menjamin aktivitas bisnis perusahaan bebas dari segala bentuk pemaksaan; membantu penciptaan stabilitas hubungan dalam bentuk mengambil keuangannya yang wajar, kualitas terjaga, kontinuitas dan bahan baku yang kompetitif; membayar pemasok tepat waktu; mengutamakan pemasok.
- e. Pesaing, Perusahaan hendaknya dalam menghadapi persaingan secara wajar, menghormati dan bertanggung jawab untuk mengembangkan pasar terbuka bagi perdagangan investasi; mengembangkan perilaku bersaing yang menguntungkan masyarakat, menghormati Hak Milik Intelektual dan Merek produk; menolak mencuri gagasan, inovasi maupun penciptaan produk.
- f. Masyarakat, Perusahaan bertanggung jawab dan menghormati hak asasi manusia; mengakui kewajibannya dan menjaga hubungan harmonis dengan masyarakat; turut serta dalam meningkatkan standar kesehatan, pendidikan, kesejahteraan ekonomi; memelihara lingkungan fisik dan konservasi sumber daya tanah; menghargai keutuhan budaya lokal.

Dalam pembahasan lain oleh Prihatminingtyas (2019) menjelaskan bahwa penerapan etika bisnis yang dilakukan

oleh manajemen organisasi kepada *Owners, Supplier*, Karyawan Perusahaan, Pemerintah, Pesaing, Masyarakat Umum.

1. Terhadap *Owners* , *owner* harus bertanggung jawab terhadap seluruh kepercayaan yang diberikan oleh pemodal meliputi:
 - a. Menerapkan manajemen yang profesional, misal: tidak melakukan tindakan manipulasi terutama data dan keuangan;
 - b. Memberikan informasi yang relevan, misalnya dalam progres pemasaran;
 - c. Melindungi, memelihara dan meningkatkan aset milik pemodal;
 - d. Melaksanakan hasil yang telah dituangkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham.
2. Terhadap *Supplier* harus didasari hubungan saling menghormati dan menghargai diwujudkan dalam bentuk tanggung jawab sebagai berikut:
 - a. Sikap adil dan jujur dalam penentuan harga jual, penentuan lisensi, penentuan hak penjualan, penentuan besarnya keuntungan;
 - b. Saling memberikan informasi guna integrasi dalam proses perencanaan bersama.;
 - c. Melakukan kontrak Kerjasama;
 - d. Hubungan yang bebas dari paksaan, memiliki hak otonomi dalam menentukan partner dagang.;
 - e. Membuat kesepakatan bersama.
3. Terhadap *Customer*, Perlunya pengembangan komitmen agar kepuasan pelanggan meningkat sehingga tetap setia bahkan senang terhadap produk perusahaan meliputi:
 - a. Memberikan produk/jasa dengan kualitas terbaik yang sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan;

- b. Pelaksanaan periklanan dan promosi harus mencerminkan/menunjukkan sikap hormat pada martabat kemanusiaan;
 - c. Menciptakan lingkungan yang sehat terhadap produk/jasa yang dihasilkan, misal :
 - d. Tidak membuang limbah sembarangan;
 - e. Kompensasi ganti rugi bila pelanggan merasa dirugikan, dengan cara melalui program pemberian garansi;
 - f. Menghormati budaya pada perilaku pelanggan perusahaan.
4. Terhadap Karyawan Perusahaan, Karyawan merupakan sumber daya manusia perusahaan karena telah berperan aktif bagi keberhasilan perusahaan, maka perlu mendapat perlakuan yang manusiawi dari perusahaan meliputi:
- a. Pemberian lapangan kerja dan imbalan yang memadai sehingga dapat meningkatkan kualitas hidup para karyawan;
 - b. Memberikan gaji sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR) yang berlaku sesuai dengan aturan pemerintah;
 - c. Komunikasi yang lancar dalam pekerjaan dan transparansi dalam penilaian prestasi kerja;
 - d. Respon yang aktif dan saran yang konstruktif dari karyawan agar dijadikan acuan penting dalam pengambilan keputusan;
 - e. Perlu adanya negosiasi dengan pihak yang bertikai sehingga pertikaian dapat disalurkan sesuai dengan proporsinya;
 - f. Adanya jaminan keselamatan kerja dan kesehatan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi optimal dalam jangka panjang;
 - g. Meningkatkan sumber daya manusia yang optimal sesuai dengan potensi karyawan;

- h. Menekan pengangguran sebagai akibat berakhirnya pekerjaan di lapangan;
 - i. Menciptakan Kondisi kerja Karyawan yang sehat dan martabat.
5. Terhadap Pemerintah, Pemerintah yang dimaksud disini adalah sebuah institusi yang dibentuk atas dasar konstitusi negara yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat secara luas. Sebagai institusi membutuhkan sumber daya yang cukup untuk membiayai operasionalisasi peran dan tugas tersebut, sehingga salah satu bentuk kegiatan atau dana yang diberikan atau disumbangkan oleh masyarakat bisnis kepada negara yang diwakili oleh pemerintah adalah dalam bentuk ketaatan membayar pajak. Dana pajak yang diterima pemerintah dipergunakan untuk membiayai, antara lain:
- a. Pertahanan dan keamanan negara;
 - b. Pembangunan prasarana dan fasilitas umum;
 - c. Gaji pegawai negeri dan atau pejabat pemerintah.;
 - d. Pengeluaran yang berhubungan dengan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat. ;
 - e. Masalah pajak, khususnya terhadap pajak penghasilan, bahwa pembebanan pajak memang ditujukan kepada pelaku bisnis ;
6. Terhadap Pesaing, sebaiknya para pesaing dianggap sebagai mitra kerja sehingga memberikan manfaat bagi pelaku bisnis, antara lain:
- a. Mengetahui keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh pesaing, sehingga dapat dijadikan sebagai tantangan untuk memacu peningkatan keunggulan perusahaan;
 - b. Memacu pada rangsangan untuk mengembangkan daya kreativitas perusahaan yang berkompetisi sehingga dapat meningkatkan inovasi dalam menembus pangsa pasar;

- c. Membangun mitra kerja dalam bentuk sinergy, akuisisi dan atau merger sehingga perusahaan akan kian kuat dan memiliki kemampuan posisi persaingan.
7. Terhadap Masyarakat Umum, Perusahaan tidak bisa tumbuh dan berkembang jika tidak ada dukungan masyarakat. Perusahaan membutuhkan masyarakat dalam melangsungkan hidupnya. Masyarakat dalam hal ini berperan sebagai: Pasar potensial, sumber tenaga kerja.

11.4. Manfaat Etika Manajemen dalam Organisasi

Setiap organisasi terdiri dari beberapa departemen atau berupa divisi kerja. Bagian -bagian ini melaksanakan fungsinya dsesuai kebutuhan organisasi. Diterapkannya etika manajemen dalam organisasi dapat dituangkan dalam aturan atau ketentuan hukum, baik tertulis maupun tidak tertulis. Aturan ini mengatur bagaimana seseorang harus bersikap atau berperilaku dengan orang lain dalam suatu organisasi dengan masyarakat dukungan organisasi tersebut. Selanjutnya pendapat Sunyoto & Putri (2016) yang memberikan gambaran manfaat etika manajemen dalam organisasi, yakni :

Pertama, Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia. Peranan etika yang dilakukan oleh perusahaan di dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam menyaring tenaga kerja, bahkan mengembangkan karyawan-karyawan sehingga fungsi tersebut terarah. Dengan melaksanakan etika perusahaan dan karyawan mendapatkan keadilan sama, Karyawan terpenuhi hak-haknya di dalam perusahaan seperti hak untuk perlindungan keamanan dan keselamatan. Hak atas pekerjaan kerja merupakan hak asasi manusia karena dengan hak akan hidup dan lain sebagainya. Adapun manfaat etika dalam manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Dapat menyejahterakan Karyawan; Melindungi hak-hak para karyawan; Dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan; Tidak adanya penyalahgunaan di dalam pengelolaan dan sumber

daya manusia; Tidak adanya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme di dalam perusahaan; Terdapatnya tenaga kerja yang berkualitas dan memiliki etika.

Adapun Implementasi konsep etika kedalam fungsi fungsi manajemen SDM , dapat dilaksanakan dengan

1. Seleksi. Perilaku karyawan tidak dapat dipisahkan dari kepribadiannya sendiri, sehingga dalam proses seleksi karyawan hal yang penting adalah menitikberatkan pada nilai-nilai etika.
2. Orientasi Karyawan. Tujuan yang penting dalam konsep orientasi karyawan adalah mengajarkan mereka norma-norma, *attitude dan beliefs* yang berlaku dalam organisasi.
3. *Training*. *Training* digunakan untuk memperkenalkan nilai-nilai etika agar karyawan dan manajer memiliki pengetahuan terhadap aturan serta kebijakan organisasi, menerapkan nilai-nilai etika pada organisasi serta kemampuan memecahkan masalah dengan berdasarkan nilai-nilai etika.
4. Penilaian Kinerja. Penilaian kinerja harus dikomunikasikan dengan cara yang mengungkapkan keadilan interpersonal, karyawan harus memberi perhatian khusus pada kinerja negatif, dan mereka harus diperlakukan dengan bermartabat dan hormat
5. *Reward Dan Hukuman*. dengan adanya reward dan hukuman , diharapkan adanya perilaku karyawan yang lebih beretika.

Kedua, Bagi Manajemen Pemasaran. Etika pemasaran diklasifikasikan :

- a. Etika pemasaran dalam konteks Produk yakni: 1) Produk yang halal; 2) Produk yang berguna dan dibutuhkan; 3) Produk yang berpotensi ekonomi atau benefit; 4) Produk yang bernilai tambah yang tinggi ; 5) Dalam jumlah yang berskala ekonomi dan sosial; 6) Produk yang dapat memuaskan masyarakat

- b. Etika pemasaran dalam konteks Harga yakni: 1)Beban biaya produksi yang wajar; 2) Sebagai alat kompetisi yang sehat; 3) Diukur dengan kemampuan daya beli masyarakat; 4) Margin perusahaan yang layak; 5) Sebagai alat daya tarik bagi konsumen
- c. Etika pemasaran dalam konteks Distribusi yakni: 1) Kecepatan dan ketepatan waktu; 2) Keamanan dan keutuhan barang; 3) Sarana kompetisi memberikan pelayanan kepada masyarakat; 4) Konsumen mendapat pelayanan cepat dan tepat
- d. Etika pemasaran dalam konteks Promosi yakni:
 - 1) Informasi kegunaan kualifikasi barang; 2) Sarana daya tarik barang terhadap konsumen; 3) Informasi fakta yang ditopang kejujuran

Selain itu juga dalam melaksanakan etikanya, terdapat tiga tanggung jawab moral perusahaan dalam memasarkan produknya yaitu:

- a. Identitas Produk, perusahaan wajib menyediakan informasi produk melalui iklan yang ditawarkan ;
- b. Harga, Perusahaan menetapkan harga dengan selayaknya sesuai dengan kualitas ;
- c. Pemberian Label Serta Pengemasan, Hal ini dilakukan oleh perusahaan agar konsumen mengetahui informasi yang lengkap mengenai produk yang bersangkutan danKonsumen tidak dirugikan karena kandungan yang terdapat dalam produk tersebut.

Ketiga, Bagi Manajemen Keuangan. Fungsi manajer keuangan meliputi hal-hal sebagai berikut yakni : Mengendalikan biaya; menentukan kebijakan penetapan harga; Mengantisipasi keuntungan masa depan; Mengukur atau meneliti biaya modal kerja. Selain itu sebagai bagian dari

manajemn keuangan , sebagai seorang akuntan manajemen baik melaksanakan :

- a. Merancang, merakit dan berpartisipasi dalam pengembangan sistem perencanaan untuk menetapkan tujuan yang diharapkan dan memilih metode yang tepat untuk mengontrol kemajuan pencapaian tujuan;
- b. mengevaluasi, mempertimbangkan konsekuensi historis dan peristiwa yang diharapkan dan membantu memilih tindakan yang terbaik;

Tugas seorang akuntan manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Merancang, merakit dan berpartisipasi dalam pengembangan sistem perencanaan untuk menetapkan tujuan yang diharapkan dan memilih metode yang tepat untuk mengontrol kemajuan pencapaian tujuan;
- b. Mengevaluasi, mempertimbangkan konsekuensi historis dan peristiwa yang diharapkan dan membantu memilih tindakan yang terbaik;
- c. Pengendalian, menjalin integritas informasi finansial yang berhubungan dengan aktivitas organisasi dan sumber-sumbernya memonitor dan mengukur prestasi dan mengadakan tindakan koreksi yang diperlukan untuk mengembalikan kegiatan pada cara-cara yang diharapkan;
- d. Menjamin pertanggung jawaban sumber mengimplementasikan suatu sistem pelaporan yang disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, dalam suatu organisasi sehingga sistem pelaporan tersebut dapat memberikan kontribusi kepada efektivitas penggunaan sumber daya dan pengukuran prestasi manajemen;
- e. Pelaporan eksternal, ikut berpartisipasi dalam proses pengembangan prinsip-prinsip akuntansi yang mendasari pelaporan eksternal.

Adapun manfaat diterapkannya etika dalam manajemen keuangan ini adalah sebagai berikut:

- a. Menyediakan standar kode etik manajemen keuangan
- b. Laporan keuangan yang disajikan secara transparan, kredibel, dan akuntabilitas akan meningkatkan kepercayaan pada Perusahaan
- c. Membagikan informasi data keuangan kepada pihak eksternal dan internal.
- d. Menghindari tindak korupsi terhadap data keuangan sehingga dapat diketahui sumber-sumber dana yang di dapat serta aktivitas-aktivitas biaya apa saja yang dijalankan
- e. Perusahaan semakin dipercaya oleh pihak pemegang saham, maupun masyarakat.

Adapun kriteria standar etika untuk manajemen keuangan yaitu:

- a. *Competance*. Praktisi akuntansi manajemen dan manajemen keuangan memiliki tanggung jawab untuk: Mempertahankan tingkat sesuai kompetensi profesional dengan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan; Melaksanakan tugas secara profesional sesuai dengan hukum, peraturan dan standar teknis; Menyiapkan laporan lengkap dan jelas untuk memperoleh informasi yang relevan dan dapat dipercaya
- b. *Confidentiality*. Memiliki tanggung jawab untuk: Menjaga informasi rahasia yang diperoleh dalam pekerjaan mereka kecuali bila diizinkan atau keperluan hukum untuk melakukannya; Menginformasikan pada bawahan, mengenai kerahasiaan informasi yang diperoleh dalam pekerjaan mereka dan menjamin memelihara kerahasiaan; Menahan diri tidak menggunakan informasi rahasia yang

diperoleh untuk keuntungan tidak etis atau ilegal baik secara pribadi atau melalui pihak ketiga.

- c. Integritas. Untuk menghormati etika, mereka harus menolak hadiah dan pemberian yang dapat mempengaruhi tindakan mereka. Mereka juga tidak boleh merusak legitimasi perusahaan, tetapi harus mengenali batas-batas profesionalisme mereka, mengkomunikasikan informasi yang berguna atau berbahaya, dan menahan diri dari perilaku yang dapat merugikan profesi mereka.
- d. Objektivitas. Mengkomunikasikan informasi secara adil dan obyektif; Mengungkapkan semua informasi dari laporan, komentar, dan rekomendasi yang disampaikan.
- e. Resolusi Konflik Etis. Dalam menerapkan standar etika, kemungkinan menghadapi masalah dalam menyelesaikan konflik etis. Untuk menghadapi isu-isu etis tersebut maka praktisi manajemen akuntansi dan manajemen keuangan harus mengikuti kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi

Keempat, Manajemen Produksi. Etika produksi adalah seperangkat prinsip dan nilai yang menentukan apa yang benar dan salah untuk dilakukan dalam proses produksi atau dalam proses penambahan nilai suatu komoditas. Tujuan produksi adalah untuk mencapai produktivitas secara efektif dan efisien. Adapun tujuan produksi adalah: Meningkatkan jumlah barang dan jasa; Produksi barang dan jasa berkualitas tinggi; Memenuhi kebutuhan sesuai peradaban; Penggantian barang yang rusak atau kedaluwarsa; Menanggapi kebutuhan dan keinginan perusahaan dan rumah tangga di pasar domestik dan internasional; Meningkatkan kekayaan

Tahapan dalam pengambilan keputusan bagi seorang manajer dalam manajemen produksi :

1. Peramalan (*forecasting*), Merupakan bagian awal dari suatu pengambilan keputusan. setiap pengambilan keputusan yang menyangkut keadaan di masa yang akan

datang maka pasti ada peramalan yang melandasinya karena peramalan adalah perkiraan apa yang terjadi di masa depan. Dalam kegiatan produksi peranan peramalan dapat dilakukan terhadap permintaan penawaran atau suplai bahan, penjualan, tentang kondisi ekonomi serta terhadap perkembangan teknologi.

2. Perencanaan (*planning*), Berbasis peramalan yang telah dilakukan maka manajer produksi dapat menyusun rencana kegiatan dalam proses produksi sesuai perkembangan situasi di masa depan. Terdapat tiga jenis perencanaan yaitu:
 - a. Perencanaan Proses Produksi (*manufacture planning*), yaitu perencanaan yang berkaitan dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi (*manufacture*) atau berkaitan dengan penciptaan kegunaan bentuk (*form utility*).
 - b. Perencanaan Kapasitas (*capacity planning*). Kapasitas suatu ukuran kemampuan produktivitas suatu fasilitas dalam memproduksi suatu barang per satuan waktu. Manajemen operasi juga menekankan pentingnya satuan waktu kapasitas yang dapat dibedakan menjadi perencanaan kapasitas jangka panjang Program perencanaan kapasitas jangka menengah dan perencanaan kapasitas jangka pendek. Agar dapat menyesuaikan tingkat kebutuhan kapasitas untuk memenuhi fluktuasi permintaan pasar perlu dilakukan *forecast* penjualan dan merencanakan perubahan-perubahan kapasitas yang dibutuhkan.
 - c. Perencanaan Produksi (*production planning*), yaitu kegiatan yang berkenaan dengan penentuan barang apa yang akan diproduksi dan berapa banyak barang yang akan diproduksi, Kapan produksi akan dimulai dan Kapan selesai serta jumlah tenaga kerja/buruh, bahan-bahan dan peralatan Apa yang dibutuhkan untuk proses produksi. Tujuan perencanaan produksi

adalah sebagai tahap pertama untuk menentukan kegiatan produksi sebagai masukan rencana sumber daya sehingga perencanaan sumber daya dan dikembangkan untuk mendukung perencanaan produksi serta stabilitas produksi dan tenaga kerja terhadap perubahan permintaan. Selain itu apabila tujuan perencanaan produksi dapat dicapai maka perusahaan juga mencapai kondisi ideal dalam minimasi biaya produksi harga yang rendah dan bersaing, serta menguasai pangsa pasar secara luas.

3. Pengawasan (*Controlling*), yaitu tahap akhir dari pengambilan keputusan yang merupakan tahap akhir dari serangkaian produk produksi. tahapan pengawasan dalam hal ini:
 - a. Pengendalian Produksi, Adalah berbagai kegiatan dan metode yang digunakan oleh Manajemen perusahaan untuk mengelola, mengatur, mengkoordinasi dan mengarahkan proses produksi, (peralatan bahan baku mesin dan tenaga kerja) ke dalam suatu aliran yang memberikan hasil dengan jumlah biaya yang seminim mungkin dan waktu yang secepat mungkin.
 - b. Pengendalian Persediaan (*Inventory Control*) adalah memproduksi barang jadi diperlukan bahan baku, ketidakadaan bahan baku akan menyebabkan perusahaan tidak dapat memproduksi barang dan rugi. kelebihan bahan baku juga akan menimbulkan banyak biaya dan merugikan perusahaan untuk itu persediaan bahan baku benar-benar diperhatikan demi kelancaran produksi dan tidak merugikan perusahaan.
 - c. Pengendalian Kualitas (*Quality Control*) adalah Pengendalian kualitas merupakan suatu sistem

menjaga/ perawatan dari suatu tingkat kualitas produksi atau proses yang dikehendaki sesuai dengan perencanaan, tidak hanya kegiatan pemeriksaan Apakah produk itu baik (*accept*) atau buruk (*reject*). Untuk menentukan apakah barang tersebut rusak atau lebih baik mutunya, perusahaan biasanya menentukan produk standar. Dengan demikian pengendalian kualitas itu dilakukan sejak awal proses.

Perusahaan berkewajiban untuk menawarkan produk sesuai dengan karakteristik yang ditentukan, dan konsumen berhak menerima produk dengan karakteristik yang ditentukan. Adapun bentuk kewajiban tersebut adalah (Sunyoto dan Putri, 2016)

1. Patuh. Kewajiban untuk menawarkan produk dengan persis karakteristik yang ditentukan oleh perusahaan, yang mendorong konsumen untuk secara sukarela mengadakan kontrak dan yang membentuk pemahaman konsumen tentang apa yang dijanjikan untuk dibeli.
2. Penjual Menandatangani Perjanjian Dengan Konsumen. Penjual mengungkapkan dengan tepat apa yang dibeli pelanggan dan apa syarat penjualannya. Artinya penjual harus memberikan informasi kepada konsumen tentang produk yang dianggap dapat mempengaruhi keputusan pembelian konsumen.
3. Tidak Memberikan Informasi Yang Menyesatkan. Penjual harus menggambarkan dengan benar produk yang ditawarkannya, membentuk persepsi yang sama tentang produk yang ditawarkan di benak konsumen seperti yang mereka lakukan terhadap barang.
4. Jangan Memaksa. Penjual wajib tidak memanfaatkan keadaan emosi yang dapat mendorong pembeli untuk berperilaku tidak rasional dan bertentangan dengan kepentingannya, tidak memanfaatkan ketidaktahuan, ketidakdewasaan,

kebodohan atau faktor lain yang mengurangi atau menghilangkan kemampuan pembeli untuk menentukan pilihan bebas.

11.5. Mengantisipasi Pelanggaran Etika

Untuk menghindari dan mengantisipasi pelanggaran etika dalam manajemen, terdapat beberapa langkah yang patut dilakukan dengan pengambilan keputusan yang etis. Yakni (Chuch, 2001):

- a. Seleksi Dan Penerimaan Karyawan Yang Beretika. Perlu diperhatikan dalam proses rekrutmen bukan hanya potensial secara akademik akan tetapi potensial dalam menjalankan etika secara benar. Dalam proses seleksi tersebut diperlukan tes kejujuran terbuka. Tes kejujuran langsung dapat dilakukan dengan tes tertulis yang memperkirakan kejujuran karyawan dengan cara bertanya langsung kepada calon pelamar kerja.
- b. Penerapan Kode Etik, Kode etik perusahaan berupa aturan yang disepakati bersama dalam perusahaan. Kode etik merupakan pernyataan yang formal dari nilai organisasi dan peraturan etika yang diharapkan dipatuhi karyawan. Kode etik dalam perusahaan juga akan mempermudah karyawan dalam memutuskan apa yang harus mereka kerjakan.
- c. Pelatihan Etika, Dalam rangka membangun kesadaran karyawan tentang etika maka dibutuhkan Pelatihan etika. Dalam hal ini karyawan diharapkan mampu mengenali masalah mana yang merupakan masalah etika, dan kemudian menghindari pembenaran terhadap perilaku tidak etis.
- d. Iklim Etika, Dalam membangun iklim etika, maka manajer harus menjadi teladan dalam bertindak etis. Manajer dituntut berperan aktif dalam etika perusahaan.

- e. Menciptakan System Pelaporan , Dengan adanya system pelaporan akan mendorong manajer dan karyawan melaporkan pelanggaran etika.
- f. Membangun iklim etika manajemen secara adil dan konsekwen menghukum yang melanggar etika perusahaan.

Terdapat 10 cara untuk membuat etika menjadi terukur maka dikenal standar etika yang selayaknya digunakan dalam sebuah organisasi . (Jati & Priyambodo ,2015)

1. Ciptakan Kepercayaan Organisasi. Organisasi harus menjaga kepercayaan kepada stakeholders terhadap organisasi.
2. Kembangkan Kode Etik. Kode etik aturan tertulis yang memuat standar tingkah laku yang diharpkan kespada setiap warga organisasi. Kode etik memuat ketulusan hati dan kekuatan hukum, kualitas produk dan hasil kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, konflik kepentingan, pelatihan dan pengembangan kemampuan warganya,kebebasan, perpolitikan, keuangan , hubungan dengan pemasol (rekanan), kontrak, metode pembayaran, perlindungan lingkungan, informasi pemilikan dan keamanan kemasan (untuk perusahaan produksi)
3. Jalankan Kode Etik Dengan Konsisten. Untuk hal ini, pemimpin ataupun pengelola harus tegas. Bila ada anak buah (karyawan) yang melanggar kode etik (walaupun hanya sekali) dan tidak dihukum, maka kode etik tidak ada fungsinya. Pelanggaran kode etik berikutnya akan merujuk pelanggaran kode etik sebelumnya yang bebas dari hukuman.
4. Lindungi Hak Perorangan. Etika terpenting adalah menghormati hak (milik) peorangan. Setiap orang harus menyadari bahwa itu milikmu dan ini milikku.
5. Adanya Pelatihan Etika. Tidak sedikit orang yang tidak beretika karena tidak memiliki pengetahuan etika yang memadai, sehingna mereka kurang bisa menghargai dan bekerja sama dengan orang lain, serta perbuatan tidak etis lainnya. Dengan pelatihan diharapkan mereka dapat menghargai etika.

6. Lakukan Audit Etika Secara Berkala. Audit etika berarti evaluasi efektivitas sistem etika. Dari hasil evaluasi mampu menghasilkan kesadaran kepada karyawan bahwa etika diatur dalam kode etik. audit etika dilakukan secara periodik dapat membuat karyawan tidak melanggar etika secara berlarut-larut, sehingga pelanggar tidak lagi merasa sudah melanggar etika.
7. Pertahankan Standar Tingkah Laku. Tidak seorang pun yang dapat mengatur etika dan moral, etika merupakan hal yang tidak bisa ditawar-tawar. Pengelola diperkenankan menilai etika dan moral seseorang berdasarkan standarnya.
8. Hindari Contoh Etika Tercela. Istilah dari perbuatan bisa bermakna baik atau buruk. Namun istilah teladan adalah contoh yang baik. Etika harus diteladani oleh atasan, sehingga anak buah turut mengindahkan.
9. Ciptakan Budaya Komunikasi Dua Arah. Informasi dua arah (dialog) lebih mampu menuntaskan masalah daripada komunikasi satu arah (monolog). Ini diperlukan, khususnya kalau kita memproduksi barang atau jasa, maka komunikasi yang diperlukan berasal dari produsen (perusahaan) dan konsumen.
10. Dalam Mempertahankan Etika Libatkan Anak Buah. Karyawan perlu diberi kesempatan memberikan umpan balik tentang standar etika yang perlu dipertahankan. Cara ini membuat pengelola lebih bijaksana dalam membuat kode etik, sebab dapat menyelimati perasaan anak buah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arijanto, Agus.2012. *Etika Bisnis Bagi Pelaku Bisnis*.Jakarta: Rajawali Pers
- Bertens K. 2004. *Pengantar Etika Bisnis*. Yogyakarta : Penerbit Kanisius
- Church, William. 2001. *Manajemen*.Jakarta: Salemba Empat
- Fahmi, Irham. 2014. *Etika Bisnis Teori Kasus dan Solusi*.Bandung: Alfabeta
- Hidayat,Rahmat & Rifai,Muhammad.2018. *Etika Manajemen Perspektif Islam*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (KPPPI)
- Jati,BMK& Priyambodo.TK. 2015. *Kewirausahaan Technopreneurship*, Yogyakarta:ANDI.
- Keraf. A Sonny., 2006. *Etika Bisnis Tuntutan dan Relevansinya*. Yogyakarta : Kanisius
- Moh. Muslim : "Problema Etika Dalam Era Baru Manajemen" 211ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 22 No. 2 / 2019
- Prihatminingtyas,Budi.2019, *Etika Bisnis Suatu Pendekatan dan Aplikasinya Terhadap Stakeholders*. Malang: CV IRDH.
- Sunyoto, Danang.dan Putri ,Wika Harisa.2016.*Etika Bisnis*,Yogyakarta:Center For Academic Publising Service (CAPS). Yogyakarta
- Suseno,F.M.1987. *Etika Dasar, Masalah-Masalah Pokok Filsafat Moral*. Yogyakarta:Kanisius
- Rindjin,Ketut. 2004. *Etika Bisnis dan Implementasinya*.Jakarta: PT Gramedia Utama.
- Weish, Joseph W.1994.*Business Ethics.A Managerial, Stakeholder Approach*.California: Wadsworth Publisihing Co

BAB 12

MANAJEMEN USAHA KECIL DAN MANAJEMEN ORGANISASI NIRLABA

Oleh Hugo Fostin Hokianto, S.M.

12.1. Pendahuluan

Manajemen umumnya membahas tentang fungsi dan peran manajer terhadap bawahannya dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Kata "manajemen" atau ilmu manajemen sering dihubungkan dengan pengaturan pada perusahaan yang memiliki ukuran besar dan sepenuhnya fokus pada keuntungan maksimal, yang dimana peran manajemen sangat penting agar perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Pada kenyataannya, perusahaan di seluruh dunia tidak hanya terbatas pada perusahaan besar maupun perusahaan yang sepenuhnya mencari keuntungan.

Perlu ditekankan bahwa sangat sedikit orang yang membahas topik manajemen tertentu seperti manajemen usaha kecil dan manajemen organisasi nirlaba. Hal ini dikarenakan manajemen usaha kecil sering dikaitkan dengan kewirausahaan atau ilmu pengantar bisnis, dan fungsi-fungsi manajemen pada usaha yang baru mulai berjalan belum dapat dilaksanakan sepenuhnya. Kemudian manajemen organisasi nirlaba umumnya dibiarkan karena asumsi dalam perusahaan yang "mencari keuntungan semaksimal mungkin sekaligus menekan biaya seminimal mungkin" sering diterapkan dalam ilmu manajemen. Pada kenyataannya, usaha kecil dan organisasi nirlaba memiliki peran masing-masing pada masyarakat, dan sangat mengherankan apabila bisnis kecil dan organisasi nirlaba

dibiarkan dari ilmu manajemen. Bab ini akan membahas usaha kecil dan organisasi nirlaba secara gambaran umum.

12.2. Manajemen Usaha Kecil

12.2.1. Pengenalan pada Usaha Kecil

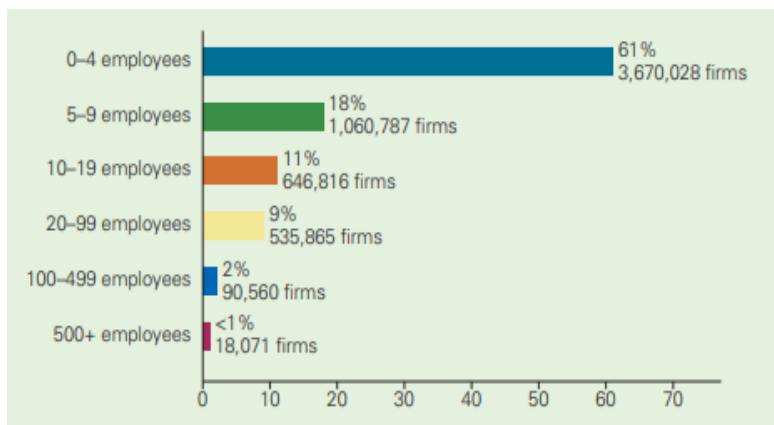
Usaha kecil sering dikaitkan dengan kewirausahaan karena seorang wirausaha yang memulai bisnisnya akan membentuk perusahaannya dalam bentuk kecil. Semua orang yang pada awalnya membangun sebuah perusahaan atau usaha akan dimulai dari skala kecil, yang kemudian dari waktu ke waktu akan berkembang untuk menjadi lebih besar dan menguntungkan. Namun apakah usaha harus menjadi besar untuk memberikan dampak pada orang lain dan pada keuntungan perusahaan?

Usaha kecil dapat didefinisikan sebagai:

1. Bisnis menguntungkan yang fleksibel, mampu beradaptasi di situasi baru, inovatif, memberikan kontribusi, dan potensi dalam memberikan keuntungan yang besar apabila diikuti dengan kontrol yang efisien dan manajemen yang baik (Dewhurst & Bums, 1993: 2).
2. Usaha yang dimana pemiliknya terlibat langsung dengan komunikasi dan kegiatan operasional, serta memiliki karakteristik dengan tidak mempekerjakan lebih dari 50 orang (Kementrian Pendidikan Nasional, 2010: 1).
3. Bisnis yang dimiliki, dioperasikan, dan dikelola keuangannya secara independen, memiliki dibawah 100 pekerja, dan secara relatif memiliki pengaruh kecil terhadap industri (Hatten, 2012: 4).
4. Dimiliki dan dikelola secara independen yang dimana bisnisnya tidak dominan pada bidang operasionalnya (Small Business Administration dalam Saylor Academy, 2012: 6).

Sehingga pada definisi diatas, dapat dikatakan bahwa usaha kecil merupakan usaha yang dibangun secara mandiri, dengan maksud melibatkan pemiliknya untuk langsung terlibat pada

kegiatan operasionalnya, dan dibantu dengan jumlah karyawan yang terbatas. Manajemen usaha kecil merupakan proses memiliki dan menjalankan bisnis yang sedang berjalan (Hatten, 2012: 24). Membangun usaha atau bisnis kecil pada dasarnya melibatkan resiko yang cukup besar dan memerlukan usaha yang ekstra untuk berjalan. Meskipun demikian, jumlah bisnis kecil yang dibangun dan telah berdiri lebih banyak daripada bisnis besar atau bisnis ukuran makro, ditunjukkan pada gambar 13.1 yang menggambarkan bahwa mayoritas bisnis dibawah 20 karyawan mendominasi 90% dari keseluruhan bisnis di Amerika Serikat pada tahun 2006.



Gambar 12.1 Jumlah Bisnis di Amerika Serikat dan Jumlah Karyawan tahun 2006

(Sumber : Hatten, 2012: 4)

Konsekuensinya, kebanyakan bisnis kecil menjadi pendorong utama dalam ekonomi negara. Hal ini disebabkan oleh tiga hal yang disediakan oleh bisnis kecil, yaitu (Treece, 2023):

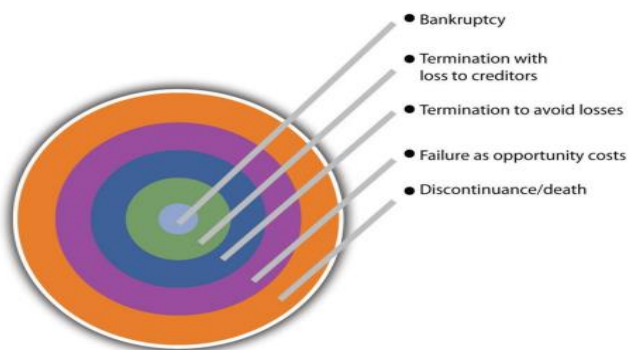
1. Menciptakan lapangan kerja
2. Inovasi
3. Peluang bagi individu

Manajemen usaha kecil pada umumnya menekankan pada perencanaan yang baik, lokasi, dan sumber daya yang handal untuk sukses (Ryans & Wasserman, 1987: vii). Adapun faktor

seperti perencanaan finansial, perencanaan keuntungan dan kerugian, perencanaan sumber daya manusia, dan perencanaan pemasaran yang dapat mempengaruhi berjalan atau tidaknya bisnis kecil tersebut (Schulte, 2009, p. 9). Berkat perencanaan yang baik, beberapa kelebihan usaha kecil seperti sentuhan atau kontrol pribadi, motivasi tinggi, fleksibilitas tinggi, minim birokrasi, melayani pasar lokal/domestik, dan produk dan jasa yang mencolok (Kementrian Pendidikan Nasional, 2010: 3) akan membawa keuntungan bagi pembisnis.

12.2.2. Permasalahan Dalam Menjalankan Usaha Kecil

Pada tahun 1984, sebanyak 325.000 bisnis kecil di Amerika Serikat telah dibangun. Pada saat itu juga, 15,235 bisnis kecil harus ditutup dan 33.167 usaha kecil mengalami kebangkrutan (Ryans & Wasserman, 1987, p. vii). Ini berarti bahwa sekitar 15% usaha yang baru dibentuk dan berkembang gagal untuk mempertahankan bisnis tersebut. Faktanya, 50% usaha kecil gagal saat berjalan pada dua tahun pertama (Kementrian Pendidikan Nasional, 2010, p. 2). Mengapa demikian? Dalam bisnis kecil atau bisnis pada umumnya, ada berbagai jenis kegagalan yang dapat terjadi menjalankan bisnis. Saylor Academy mengilustrasikan tipe kegagalan bisnis dalam gambar 13.2.



Gambar 12.2 Jenis Kegagalan Bisnis

(Sumber : Saylor Academy, 2012: 16)

Gambar 13.2 menjelaskan alasan yang paling banyak muncul dari lingkaran paling luar hingga alasan yang paling sedikit pada lingkaran terkecil. Kematian seseorang dalam menjalankan bisnis atau keputusan seseorang untuk berhenti melakukan bisnis adalah alasan yang paling sering muncul, diikuti oleh kegagalan dalam biaya peluang yang disebabkan oleh pengembalian dana yang tidak cukup. Adapun pembubaran perusahaan untuk menghindari kerugian yang berlanjut, kerugian kreditor yang menyebabkan operasional perusahaan berhenti, dan terakhir kebangkrutan, dimana perusahaan tidak mampu membayar kembali utang yang dipinjamnya.

Kegagalan dalam bisnis disebabkan oleh beberapa kelemahan yang dimiliki oleh bisnis kecil, seperti modal terbatas, kredibilitas rendah karena usaha kecil atau baru, permasalahan pegawai, tinggi biaya langsung, keterbatasan kualitas produk atau jasa, dan terlalu banyak peran yang harus diambil oleh pemilik. Laporan Bolton (dalam Mazzarol dan Reboud, 2019: 11-12) tentang *Committee of Inquiry on Small Firms in the United Kingdom* memaparkan lebih lanjut bahwa permasalahan yang muncul dari bisnis kecil terdiri dari, yaitu:

1. Finansial: Penanggaran dan penggunaan serta pembiayaan dan kontrol keuangan.
2. Pemasaran: Memaparkan dan mengembangkan pasar dan produk baru.
3. Produksi: Fokus pada penjadwalan dan kontrol pengadaan.
4. Sumber Daya Manusia: Organisasi, delegasi pekerjaan, dan pengurusan karyawan.
5. Sumber daya fisik: manajemen pada perubahan teknologi, dan implementasi sistem informasi.

Sementara *Sensis Business Index Australia* (dalam Mazzarol dan Reboud, 2019: 12) menjelaskan bahwa kekhawatiran utama yang dapat mengancam bisnis mereka seperti:

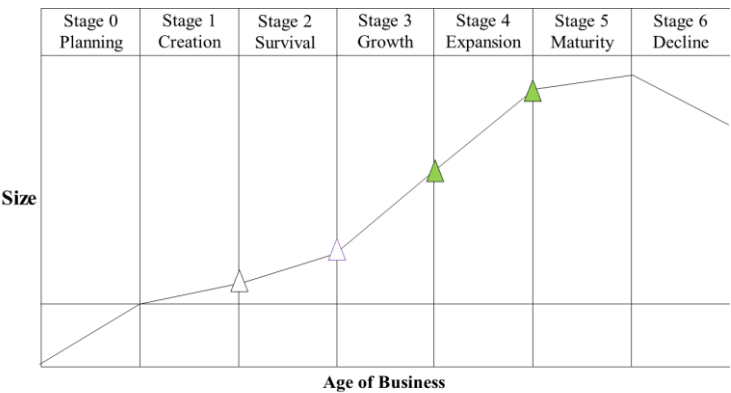
1. Kurangnya penjualan
2. Kesulitan mencari karyawan yang dapat diandalkan

- 3. Kompetisi dari perusahaan besar
- 4. Arus kas, utang, dan profitabilitas
- 5. Dokumen dan administrasi pemerintah
- 6. Kondisi ekonomi
- 7. Biaya dan overhead
- 8. Lingkungan dan bencana alam
- 9. Pengaruh teknologi
- 10. Biaya untuk mempekerjakan karyawan

12.2.3. Siklus Perkembangan Usaha Kecil

Bisnis kecil yang awalnya dibangun akan terus berkembang, selama mereka telah memiliki reputasi yang baik dan pendapatan yang cukup untuk tetap bertahan (*break even point*). Perkembangan tersebut memiliki kategori tahapan yang menjelaskan situasi bisnis pada saat itu. Tahapan perkembangan tersebut disebut sebagai siklus bisnis.

Siklus bisnis bertujuan untuk melihat apakah bisnis yang sedang berkembang dapat bertahan lama atau malah menjadi gagal. Siklus bisnis diilustrasikan sebagai berikut.



Gambar 12.3 Siklus Bisnis

(Sumber : Scott & Bruce dalam Mazzarol & Reboud, 2019: 16; Saylor Academy, 2012: 24-27; Cross, 1997: 11-14; diilustrasikan oleh penulis)

Berdasarkan gambar tersebut, setiap tahap dijelaskan sebagai berikut :

1. Planning: Tahapan yang dimana seseorang menetapkan konsep bisnis, lokasi bisnis, dan mencari cara untuk mengubah rencana menjadi kenyataan (Cross, 1993: 12).
2. Creation: Tahapan yang dimana bisnis telah dibangun dan dibentuk, dan semua fokus diarahkan kepada mencari konsumen dan berusaha bertahan dengan kas finansial yang ada (Mazzarol & Reboud, 2019: 15; Saylor Academy, 2012: 25).
3. Survival: Tahapan yang dimana bisnis telah berjalan, adanya konsumen yang cukup untuk mempertahankan bisnis, dan fokus bisnis berubah menjadi menambah jumlah karyawan, melihat apakah keuntungan yang diterima dan disimpan mampu untuk melakukan reparasi dan peningkatan kualitas alat untuk produksi atau jasa (Mazzarol & Reboud, 2019: 15; Saylor Academy, 2012: 25; Cross, 1993: 12).
4. Growth: Tahapan yang dimana bisnis telah mulai memasuki perkembangan yang pesat, terutama dimana aset dan aktivitas produksi semakin bertambah. Pemilik bisnis dapat menentukan dua pilihan, yaitu tetap di status quo dan tidak mengambil resiko untuk berkembang lebih lanjut, atau meresikokan arus kas untuk berkembang dengan harapan pengembalian dana yang diterima lebih besar lagi (Mazzarol & Reboud, 2019: 15; Saylor Academy, 2012: 25-26; Cross, 1993: 12-13).
5. Expansion: Tahapan yang dimana bisnis telah mulai menjadi lebih rumit dan memerlukan tim manajemen untuk mengurus bisnis menyesuaikan kompleksitasnya. Tahapan ini penting, karena bisnis dapat bertumbuh menjadi besar, dengan ancaman seperti utang yang banyak, kebutuhan karyawan yang memiliki kualitas tinggi, dan kebutuhan produk atau jasa yang meningkat untuk dipenuhi, menentukan apakah usaha bisnis menjadi sia-sia atau memberikan hasil yang besar (Mazzarol & Reboud, 2019: 15-16; Saylor Academy, 2012: 26).

6. Maturity: Tahapan yang dimana bisnis telah mencapai puncak tertingginya, dan ekspansi sepertinya tidak dapat dilakukan lagi. Fokus pada tahap ini lebih ditekankan pada kontrol pendapatan finansial, dan investasi besar pada pemasaran dan fasilitas produksi atau jasa (Mazzarol & Reboud, 2019: 16-17; Saylor Academy, 2012: 26; Cross, 1993: 13).
7. Decline: Tahapan yang dimana bisnis mulai mengalami penurunan setelah sekian lama, dengan ekspektasi bahwa bisnis tidak dapat kembali bangkit. Kemungkinan seperti pengajuan kebangkrutan atau menjual bisnis merupakan opsi pada pemilik bisnis (Cross, 1993: 13, 17).

Adapun segitiga antara siklus creation-survival, survival-growth, growth-expansion, dan expansion-maturity muncul sebagai bentuk potensi krisis yang harus dihadapi dalam transisi sebelum memasuki tahapan selanjutnya. Lambang segitiga putih berarti kemungkinan krisis dan adanya potensi untuk gagal dalam bisnis, sementara segitiga hijau memiliki makna yang sama, namun pemilik memiliki opsi untuk mengambil profit dengan menjual atau mengalihkan perusahaan kepada pihak lain. Meskipun gambar siklus bisnis mengilustrasikan tahapan bisnis dari awal hingga akhir, perlu diketahui bahwa tidak semua bisnis dapat mencapai tahap growth, expansion dan maturity. Kesalahan bisnis tidak dapat dihindari, dan siklus dapat cepat beralih ke decline apabila bisnis tidak diurus dengan baik. Begitu juga sebaliknya, bisnis dapat bertahan di growth, expansion, dan maturity, dengan keputusan dan rencana yang baik, memperlambat perusahaan untuk memasuki tahap decline.

12.3. Manajemen Nirlaba (Non-Profit)

12.3.1. Pengenalan pada Organisasi Nirlaba

Apabila bisnis pada umumnya mencari keuntungan untuk bertahan hidup, mengapa ada organisasi nirlaba yang dapat bertahan tanpa harus memprioritaskan keuntungan? Keberadaan organisasi nirlaba menyebabkan persepsi bahwa perusahaan dibentuk untuk mendapatkan keuntungan semaksimal mungkin menjadi tidak benar, karena ada beberapa perusahaan yang memiliki prioritas yang tidak melibatkan keuntungan maksimal, namun pada tujuan lain yang umumnya melibatkan kegiatan amal. Pernyataan ini didukung oleh Worth (2017: 38-39) yang menjelaskan bahwa organisasi nirlaba merupakan kasus yang unik karena dibandingkan dengan perusahaan pada umumnya, organisasi nirlaba bergantung pada sumbangan dan bantuan sukarelawan, menjalankan misi yang didasari oleh nilai dan prinsip, dan menyatukan perasaan kebersamaan dan keinginan untuk memberikan pengaruh positif diluar organisasi.

Organisasi nirlaba memiliki jumlah yang besar, dipaparkan oleh Worth (2017: 69) bahwa ada sebanyak 1.1 juta organisasi nonprofit pada tahun 2012 di Amerika Serikat, dengan mempekerjakan sebanyak 13.7 juta orang atau 10% dari keseluruhan tenaga kerja yang tersedia. Lebih lanjut, laporan *The Nonprofit Almanac 2008* dari Wings *et al.* (dalam Ahmed, 2013: 2) menjelaskan bahwa 900 ribu dari keseluruhan organisasi nirlaba berukuran kecil, dengan pendapatan kotor sebesar \$25.000 per tahunnya. Kemudian dalam laporan yang sama, pendapatan organisasi nonprofit mencapai \$1 triliun, dan berkontribusi pada ekonomi Amerika Serikat sebanyak \$666,1 Miliar. Jumlah organisasi yang berdiri dengan pendapatan dan jumlah tenaga kerja yang bekerja dalam organisasi serta kontribusi ekonomi organisasi nirlaba menunjukkan seberapa pentingnya organisasi nirlaba dalam sebuah negara.

Organisasi Nirlaba, atau Perusahaan Non-Profit, dapat didefinisikan sebagai:

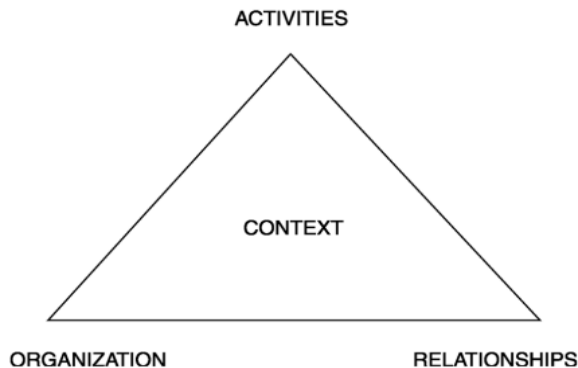
1. Institusi yang dibangun untuk membantu individu, kelompok, atau tujuan tertentu daripada mencari keuntungan untuk perusahaan sendiri (Hillstrom & Hillstrom, 2001: 782).
2. Organisasi yang memiliki karakteristik publik sekaligus privat yang kemunculan organisasinya didasari oleh adanya kemiskinan (Fowler dalam Lewis, 2001: 2).
3. Organisasi yang bersifat sukarela, memberi sumbangan, mandiri, dan bebas dari pajak (Baluch, 2012: 2).
4. Organisasi yang bergerak secara independen yang tidak mendistribusikan keuntungan pada pemilik atau pengurus perusahaan, dan umumnya diberikan kebebasan dari pajak karena aktivitas operasional organisasi bergerak untuk kepentingan umum (Boris dan Steuerle dalam Ahmed, 2013: 3).
5. Organisasi yang bergerak di bidang privat, sukarela, dan bersifat nirlaba (Anheier dalam Civitillo, 2021: 2).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi nirlaba adalah organisasi yang memiliki fokus untuk membantu orang atau kelompok lain secara sukarela, dengan pendapatan yang diterima (umumnya dari donasi) digunakan untuk kegiatan amal dan kegiatan sukarelawan. Ahmed (2013: 4), dan Worth (2017: 120-123) mencoba untuk menyimpulkan definisi organisasi nirlaba dengan mendeskripsikan karakteristik-karakteristik yang dimiliki oleh manajemen nirlaba, yaitu:

1. Memiliki karakteristik organisasi, dalam konteks bahwa organisasi dibangun secara formal atau sah, dan bergerak sesuai dengan aturan yang berlaku, layaknya perusahaan bisnis pada umumnya. Dibentuknya organisasi bertujuan untuk memberikan bantuan kepada kepentingan umum atau orang yang membutuhkan, sehingga tujuan perusahaan tidak ditetapkan untuk mencari keuntungan.

2. Organisasi bersifat privat meskipun berjalan untuk kepentingan publik. Mereka tidak terikat pada pemerintah meskipun pemerintah biasanya memberikan dana kepada organisasi nirlaba, mereka memiliki kebebasan untuk menetapkan aktivitas amal, memiliki strategi perusahaan, dan memilih pihak mana yang memerlukan jasa organisasi tersebut.
3. Organisasi beroperasi dengan bantuan para sukarelawan, dan terkadang mempekerjakan beberapa karyawan dengan prinsip kesukarelawan. Mereka bertanggungjawab pada keberlangsungan aktivitas sukarela organisasi.
4. Organisasi yang dibentuk terbebas dari kewajiban pajak, atas kontribusi yang mereka berikan kepada publik dan keuntungan yang didapat didistribusikan kepada aktivitas organisasi, bukan kepada pemilik dan pengurus organisasi.

Oleh karena itu, organisasi nirlaba melibatkan tiga area penting, diilustrasikan pada gambar 13.4.



Gambar 12.4 Tiga Area Organisasi Nirlaba

(Sumber : Lewis, 2001: 7)

Gambar diatas menunjukkan bahwa semua organisasi nirlaba perlu mengatur tiga aspek area, yaitu organisasi, yaitu struktur dan operasional yang dijalankan; aktivitas yang dalam bentuk proyek, kampanye atau jasa, dan hubungan organisasi

nirlaba dengan perusahaan dan sektor lain diluar dari organisasi itu sendiri. Konteks menjelaskan bahwa hubungan organisasi dengan dimensi ekonomi, politik, sejarah dan budaya harus diperhatikan (Lewis, 2001: 6).

12.3.2. Perkembangan Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba, meskipun merupakan topik yang jarang dibahas, bukanlah sebuah fenomena yang masih baru. Perkembangan organisasi nirlaba dari tahun ke tahun telah menunjukkan bahwa organisasi nirlaba telah memiliki peran dalam masyarakat dan menjadi lebih relevan dalam berkontribusi untuk kebutuhan publik. Ada beberapa teori yang mengasumsikan perkembangan ini, dipaparkan oleh Ahmad (2013: 9-11), yaitu:

1. *Market Failure* (Kegagalan pasar), yaitu teori yang menjelaskan bahwa munculnya organisasi nirlaba disebabkan oleh kegagalan pasar untuk memenuhi kebutuhan dari berbagai individu dan kelompok.
2. *Contract Failure* (Kegagalan kontrak), atau kegagalan simetris informasi, adalah teori yang menjelaskan bahwa konsumen tidak yakin dengan kualitas produk dan jasa yang diterima, dalam kondisi konsumen membutuhkan keputusan yang mendalam, ketidakmampuan untuk mengambil keputusan, atau konsumen tidak langsung menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan, sehingga mereka cenderung beralih ke organisasi nirlaba yang menyediakan barang atau jasa yang dibutuhkan.
3. *Government Failure* (Kegagalan pemerintah), yaitu teori yang menjelaskan bahwa pemerintah memiliki keterbatasan dalam memenuhi seluruh permintaan jasa atau produk yang dibutuhkan.
4. *Supportive Conditions* (Kondisi pendukung), dimana kondisi pendukung yang dimaksud adalah dukungan lingkungan politik dan partai politik yang mendorong perlunya organisasi nirlaba.

5. *Heterogeneity* (Heterogenitas), yaitu teori yang menjelaskan bahwa perkembangan organisasi nirlaba disebabkan oleh budaya, agama, gaya hidup, etnis, umur, dan kelas ekonomi yang bervariasi.
6. *Supply-side Theory* (Teori Sisi Penawaran), menjelaskan teori-teori sebelumnya dari sisi penawaran (karena teori sebelumnya menjelaskan berdasarkan perspektif permintaan). Teori ini menjelaskan bahwa perkembangan organisasi nirlaba didasari oleh organisasi itu sendiri yang anggotanya memiliki sumber daya yang cukup dan komitmen untuk melakukan kegiatan sukarela.

12.3.3. Peran dan Tipe Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba, selain mendorong ekonomi negara, juga memiliki peran yang penting dalam kehidupan masyarakat, dijelaskan oleh Ciucescu (2009: 15) seperti mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan publik, menarik dana untuk bantuan kemanusiaan, dan memastikan efisiensi kebijakan, seperti menaikan kualitas standar layanan publik, meningkatkan efisiensi dari aset publik, meningkatkan keuntungan dari layanan publik, meningkatkan kelangsungan umur infrastruktur publik, dan mengoptimasi biaya admin. Pentingnya organisasi nirlaba dalam kehidupan masyarakat juga dijelaskan oleh Ahmed (2013: 13-16), dengan peran seperti penyediaan jasa kepada yang membutuhkan, kemudahan untuk berwirausaha, berinovasi, dan melakukan riset, kontribusi dalam keputusan pembuat kebijakan, menyediakan barang atau jasa yang merupakan kepentingan biasa (tidak disediakan oleh pasar dan pemerintah, bukan untuk digunakan oleh individu atau publik, melainkan untuk orang yang memiliki kepentingan sama), bentuk penyampaian kreativitas dan aspirasi, advokasi dan tujuan sosial, ikatan sosial, munculnya demokrasi dalam organisasi dan pelestarian barang, ide, atau budaya lama.

Organisasi nirlaba memiliki berbagai kategori, karena setiap organisasi yang berdiri memiliki kepentingan yang ingin dipenuhi, atas dasar bahwa organisasi tersebut memiliki misi,

visi, tujuan, dan nilai yang berbeda dari satu sama lain. Misalnya, sebuah yayasan yang membangun sekolah dan perguruan tinggi memiliki tujuan bahwa semua orang berhak mendapatkan pendidikan yang layak, sementara organisasi lingkungan yang menyediakan program untuk melestarikan hutan dan menanam pohon sebanyak mungkin memiliki tujuan untuk menjaga flora dan fauna yang unik di setiap bagian negara.

Tabel berikut menunjukkan contoh-contoh dari organisasi nirlaba.

Tabel 12.1 Contoh Organisasi Nirlaba

Museum	Bantuan Kemanusiaan
Sekolah	Asosiasi Keagamaan
Perguruan Tinggi	Asosiasi Hak Asasi Manusia
Institusi Penelitian	Organisasi Kedermawaan
Rumah Sakit	Organisasi Kesukarelawan
Lingkungan Dan Sumber Daya Alam	Organisasi Kebudayaan
Pembangunan Tempat Tinggal	

Sumber: (Civitillo, 2021: 7, disesuaikan oleh penulis)

Dari contoh-contoh tersebut, dapat diketahui bahwa ada berbagai jenis bidang yang dapat bergerak dalam sebuah organisasi nirlaba. Hillstrom & Hillstrom (2001: 783) menjelaskan bahwa ada lima tipe organisasi nirlaba, yaitu:

1. Organisasi Amal, yaitu institusi yang memberikan jasa atau bantuan kepada individu atau kelompok yang membutuhkan. Organisasi ini dapat bergerak pada bidang bantuan kemanusiaan, keagamaan, ilmu pengetahuan, kesehatan, edukasi, perlindungan sumber daya alam, dan promosi kebudayaan.

2. Organisasi advokasi, yaitu organisasi yang bertujuan untuk mempengaruhi keputusan legislatif atau proses politik.
3. Kelompok keanggotaan, seperti asosiasi bisnis, kelompok veteran militer, dan lain-lain.
4. Organisasi sosial atau rekreasional, yaitu organisasi yang menawarkan kegiatan rekreasi kepada orang lain, seperti olahraga, klub hobi, dan lain-lain.
5. Organisasi "satelit", yaitu organisasi yang dibentuk sebagai tambahan atau pendukung pada organisasi lain.

Berdasarkan sektor, tabel berikut menunjukkan lebih jelas organisasi nirlaba.

<i>Main names used</i>	<i>Criterion of analysis</i>
• Non-profit sector	• <i>Purpose and objectives pursued</i>
• Third sector	• <i>Positioning with respect to other economic actors</i>
• Voluntary sector	• <i>Voluntary nature of the subjects</i>
• Charitable sector	• <i>Charitable nature of the services and activities carried out</i>
• Philanthropic sector	• <i>Altruistic nature of activities</i>
• Social sector	• <i>Social impacts, effects and repercussions of functions performed</i>
• Non-governmental sector	• <i>Public nature of the mission</i>

Gambar 12.5 Sektor Organisasi Nirlaba dan Karakteristik

(Sumber : Lewis, 2001: 7)

Hansmann (1980: 840-841) juga memberikan pemaparan kategori organisasi nirlaba berdasarkan gabungan dari dua karakteristik, yaitu penganggaran dan kontrol. Penganggaran dimaksud adalah cara organisasi mendapatkan pendanaan untuk operasional, dengan tipe organisasi terdiri dari *donative* (pendapatan berasal dari donasi atau kontribusi) atau *commercial* (pendapatan berasal dari jasa yang ditawarkan); sementara kontrol dimaksud adalah siapa yang mengontrol organisasi nirlaba tersebut, dengan tipe organisasi terdiri dari *mutual* (organisasi yang anggotanya memiliki kewajiban tertentu, kesamaan nilai, dan memiliki kepentingan

sama) atau *entrepreneurial* (organisasi yang anggotanya memiliki kebebasan dari perbedaan nilai apapun, kontribusi dan kepentingan).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S., 2013. *Effective Non-Profit Management: Context, Concepts, and Competencies*. Boca Raton: CRC Press.
- Baluch, A. M., 2012. *Human Resource Management in Nonprofit Organizations*. New York: Routledge.
- Ciucescu, N., 2009. The Role and Importance of Non-Profit Organizations. *Studies and Scientific Researches, Economic's Edition*(14), pp. 14-19.
- Civitillo , . R., 2021. *Management in the Non-Profit Sector: A Necessary Balance Between Values, Responsibility and Accountability*. New York: Routledge.
- Cross, W., 1993. *Growing Your Small Business Made Simple*. New York: Doubleday.
- Dewhurst , J. & Bums, P., 1993. *Small Business Management (3rd Edition)*. London: Macmillan Press.
- Hansmann, H. B., 1980. The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), pp. 835-902.
- Hatten, T. S., 2012. *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond (5th Ed.)*. Mason: Cengage Learning.
- Hillstrom, K. & Hillstrom, L. C., 2001. *Encyclopedia of Small Business (2nd Ed.)*. Farmington Hills: Gale Group.
- Kementrian Pendidikan Nasional, 2010. *Modul 3: Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta: Kementrian Pendidikan Nasional.
- Lewis, D., 2001. *The Management of Non-Governmental Development Organizations*. New York: Routledge.

- Mazzarol, T. & Reboud, S., 2019. *Small Business Management: Theory and Practice (4th Ed.)*. Cham: Springer Nature.
- Ryans , C. C. & Wasserman, P., 1987. *Small Business: An Information Book*. Phoenix: Oryx Press.
- Saylor Academy, 2012. *Small Business Management in the 21st Century*. Washington D.C.: Saylor Academy.
- Schulte, R., 2009. Pre-Startup Planning Sophistication and New Venture Performance. In: *The Management of Small and Medium Enterprises*. New York: Routledge, pp. 3-19.
- Treece, D., 2023. *Why Small Businesses Are Good for Local Economies*. [Online]
Available at: <https://www.businessnewsdaily.com/1298-small-business-good-for-economy.html>
- Worth, M. J., 2017. *Nonprofit Management (4th Ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

BIODATA PENULIS



Dr. LUHGIATNO, S.E., M.M., M.Si.
Dosen Program Studi Sarjana Akuntansi
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara

Penulis Lahir di Grobogan (1972). Studi di kampung halaman sampai tamat SMP. Selanjutnya merantau ke Semarang untuk melanjutkan studi di SMEA Pelita Nusantara Semarang. Riwayat studi di perguruan tinggi dilakukan secara bertahap. Dimulai dari studi di Jenjang Diploma III Akuntansi (1990 – 1993), Jenjang S1 Akuntansi (1997 – 1999), Jenjang S2 Magister Manajemen STIE Mitra Indonesia (2003 – 2005), Jenjang S2 Magister Akuntansi UNDIP (2006 – 2008), dan Jenjang S3 (Doktor Manajemen UKSW) lulus tahun 2020. Berprofesi sebagai Dosen serta menjabat sebagai Ketua STIE Pelita Nusantara Semarang (2009 – 2017) dilanjutkan (2021 – sekarang). Aktif dalam publikasi artikel jurnal (Internasional dan Nasional terakreditasi), menulis buku, sebagai Pimpinan Redaksi Jurnal Fokus Ekonomi dan Mitra Bestari beberapa jurnal ilmiah. Aktif dalam berbagai organisasi serta menjadi Ketua Komite Sekolah. Email: luhgiatno_smg@yahoo.co.id dan Hp. 081229304

BIODATA PENULIS



Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M., C.Ed., CBPA®

Mahasiswa Doktoral Universitas Pendidikan Indonesia
Dosen Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri Bandung
Dosen Universitas Nurtanio Bandung

Penulis sebelumnya telah memegang posisi penting di sejumlah bisnis yang beroperasi pada skala nasional dan dunia. penulis saat ini berprofesi sebagai praktisi bisnis (Pemilik Perusahaan di Bidang Fashion, Kuliner dan Bisnis Digital juga sebagai seorang akademisi. Penulis mengajar di Universitas Nurtanio Bandung, dan dosen tetap di perguruan tinggi indonesia mandiri (STMIK IM & STIE STAN IM). alumni dari Program Studi Informatika (S1) Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Indonesia Mandiri (STMIK IM), Program Magister Manajemen (S2) di Pasca Sarjana Universitas Widyatama dan sedang melanjutkan studi Pendidikan (S3) Program Doktoral Pendidikan Teknologi dan Vokasional di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pembicara dan narasumber kewirausahaan digital juga berdedikasi sebagai praktisi bisnis/owner/pemilik beberapa perusahaan yang bergerak pada industri food, fashion and fun. serta aktif dalam organisasi nasional maupun internasional. Penulis juga seorang profesional dalam bidang public speaking & sebagai asesor kompetensi digital dan instruktur berpengalaman untuk sertifikasi kompetensi SKKNI BNSP

Digital Marketing, Social Media Marketing dan Metodologi Pelatihan Level III, Graphic Design serta Sertifikasi Kompetensi beberapa lainnya yang diselenggarakan dinas tenaga kerja kota bandung, PT Rice INTI dan Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja (BBPLK) Bandung. Selain itu pula penulis produktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri dengan membina dan melatih/coaching, mentoring serta melakukan pendampingan bisnis UMKM/Start UP untuk mahasiswa yang berminat menjadi seorang Entrepreneur/Technopreneurship tangguh yang mampu berdayasaing pada kancah internasional.

BIODATA PENULIS



Dr. Frans Sudirjo, S.E., MM

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945
Universitas Diponegoro

Penulis lahir di Semarang, 6 Oktober 1961. Pendidikan Strata tiga Doktor Ilmu Manajemen, diselesaikan di Universitas Diponegoro pada tahun 2010. Ia menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Ia juga menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Buku-buku ber ISBN dan HAKI: Saluran Distribusi; Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya; Underreporting Of Time; Jual Beli Online; Sasaran dan Lingkup Etika Bisnis; Etika Bisnis dalam Berwirausaha; Inovasi Kreatif Furniture; Sistem Pemasaran dan Lingkungan Pemasaran; Ruang Lingkup Komunikasi Bisnis; PPh Pasal 4 Ayat 2; Siklus Hidup Produk; Proses Bisnis dalam Manajemen Hubungan Pelanggan; Membangun Kinerja Pemasaran; Mengelola Jasa; Perilaku Konsumen; Manajemen Strategi Bidang Pemasaran; Strategi Ritel; Sistem Informasi Penjualan dan Pemasaran; Elemen-Elemen Bauran Pasar; Dasar-dasar Riset Pemasaran; Customer Service; Kebijakan Promosi; Memahami Tax panning; Potensi Pasar dan Peramalan Penjualan; Manajemen Informasi;

Manajemen Strategik dan manajemen Kewirausahaan; Manajemen Arus kas; Pemajakan Atas Laba Perusahaan Pelayaran dan Penerbangan Internasional; Strategi Mengelola Konflik; Pemasaran dan Perencanaan Strategi; Mengelola Pemasaran dan Produksi dalam Bisnis; Kebijakan harga; Fungsi dan Tujuan Manajemen Perkantoran; Prinsip Manajemen Risiko; Marketing Sosial; Kepuasan Pelanggan; Manajemen Merk; Desain dan Kemasan Produk; Konsep Pemasaran; Pemasaran dan Penjualan; Manajemen Pemasaran Bank; Strategi Pemasaran Global; Strategi Pemasaran Digital; Konsep Pemasaran Jasa Pendidikan; Strategi Produk; Manajemen Risiko Pasar; Teori Komunikasi dalam Bisnis; Implementasi Manajemen Strategi di Lembaga Pendidikan; Penghindaran pajak, Shifting, Incidence; Metode Penentuan Populasi dan sampel Riset Pemasaran; Hakikat Kualitas atau Mutu Produk; Model Manajemen Reputasi Perusahaan; Targeting; Menciptakan Nilai, Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan; Manajemen Proses; Inovasi Pemasaran; Identifikasi peluang Bisnis Teknologi; Inovasi dan Strategi Bisnis; Inovasi dan Strategi Bisnis; Analisis Tren pasar; Analisis dan Pengukuran Kinerja Pemasaran Digital; Social Media marketing; Menentukan Tujuan kampanye; Teori-Teori yang Mendasari Komunikasi Pemasaran.

BIODATA PENULIS



Muhammad Zaid Alaydrus, S.E., S.Pd.,M.SEI lahir di kota Samarinda, Kalimantan Timur pada tanggal 31 Maret 1981, menamatkan pendidikan dasar di Samarinda pada tahun 1993, kemudian melanjutkan ke jenjang berikutnya di Pesantren Al Ma'hadul Islami selama 7 tahun (1993-2000). Kemudian melanjutkan kuliah S1 di kota Malang, dan S2 di bidang Ekonomi Islam di Universitas Airlangga Surabaya. Sekarang sedang menempuh Pendidikan Program Doktor di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim, Malang.

Semasa santri pernah meraih Juara pidato Bahasa Arab Se Propinsi Jawa Timur di Pesantren Tebuireng, Jombang, Dan menorehkan sebagai berbagai prestasi, diantaranya sebagai mahasiswa teladan ketika kuliah di kampusnya serta aktif menulis di media massa ketika aktif menjadi mahasiswa. Sekarang aktif sebagai salah satu pengajar di Pesantren Al Ma'hadul Islami Beji, Pasuruan.

Email: zaid.alaydrus@gmail.com

Wa: 089528337874

BIODATA PENULIS



Sulmiah, S.Pd., M.A.P.

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum Universitas Negeri Makassar

Penulis lahir di Ujung Pandang pada tanggal 26 Februari 1984. Anak ke empat dari Ayahanda Dr. H. Ahmad Mappaenre, M.Si dan Ibunda Hj. Syarliani. Pada tahun 1996, menyelesaikan pendidikan dasar pada Sekolah Dasar Inpres Kampus IKIP Ujung Pandang. Tahun 1999 menyelesaikan studi pada SMP Negeri 6 Makassar. Tahun 2002 Menyelesaikan studi pada SMA Negeri 5 Makassar. Pada tahun yang sama melanjutkan Pendidikan D3 di Politeknik Negeri Ujung Pandang selesai pada tahun 2005. Tahun 2006 melanjutkan pendidikan S1 pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar dan selesai tahun 2010, di tahun yang sama melanjutkan Pendidikan S2 di Universitas Padjadjaran Bandung dengan mengambil Program Magister Administrasi Publik dan selesai tahun 2013. Dari Tahun 2013-2019 bekerja sebagai Dosen Luar Biasa di Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar. Pada tahun 2019, diangkat sebagai dosen tetap di program studi yang sama di Universitas Negeri Makassar dengan mengampu mata kuliah Statistika, Pengetahuan Aplikasi Komputer dan Teknologi Informasi, Pengantar Ilmu

Administrasi dan Manajemen, Manajemen Pelayanan Publik, Manajemen Perkantoran Modern, Kepemimpinan dan *Public Service Innovation*. Penulis aktif menulis artikel di jurnal ilmiah dan menjadi penyaji diberbagai seminar nasional dan internasional.

BIODATA PENULIS



Arifhan Ady Dj, SE., M.M.

Aktif menjadi Dosen di Universitas Sulawesi Barat sejak 2009, mengampuh mata Kuliah MSDM, Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis. Menyelesaikan Studi S2 Program Magister Manajemen di Universitas Hasanuddin pada tahun 2018. Selain aktif dalam bidang pengajaran, juga aktif sebagai *Editor in Chief* Jurnal Mandar Fakultas Ekonomi 2023-2024, Anggota Senat Fakultas Ekonomi 2023-2027, Ketua Satuan Pengawas Internal (SPI) Universitas Sulawesi Barat 2023-2027

BIODATA PENULIS



Nurrohmi Ambar Tasriastuti, S.T., S.M., M.M.

Dosen Tetap Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara Semarang

Lahir di Semarang, 25 Desember 1974. Riwayat studi pendidikan tinggi dimulai setelah lulus dari SMA Negeri 1 Semarang pada tahun 1993, diterima sebagai mahasiswa pada Program Sarjana Jurusan Arsitektur Fakultas Teknik Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang, hingga memperoleh gelar Sarjana Teknik (ST) pada tahun 1998. Pada tahun 2011 menempuh Pendidikan Pasca Sarjana pada Program Studi Manajemen di Universitas Semarang (USM). Gelar Magister Manajemen (MM) diperoleh pada tahun 2013. Pengalaman kerja di dunia pendidikan diawali dengan bergabung sebagai Pengurus Yayasan Pendidikan Nasinal Pelita Nusantara (YPN PENA) Semarang. Guna menekuni profesi pendidik, pada tahun 2015 berkesempatan menempuh studi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara (STIE PENA) yang berada di bawah naungan YPN PENA. Tahun 2019 memperoleh gelar Sarjana Manajemen (SM), dan bergabung di STIE PENA Semarang sebagai dosen tidak tetap. Melalui SK Ketua YPN PENA, Mei 2021, diangkat menjadi dosen tetap pada Program Studi Manajemen STIE PENA, hingga saat ini. Pada tahun yang sama ditunjuk sebagai Sekretaris SPMI Periode Tahun 2021-2025.

Email: n.ambartasriastuti@gmail.com

BIODATA PENULIS



Hertya Andriani, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Perpajakan
Institut Maritim Prasetya Mandiri

Penulis lahir di Bandar Lampung tanggal 21 Juli 1983. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Perpajakan dan Manajemen Intitut Maritim Prasetya Mandiri Lampung. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Ekonomi Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen SDM Universitas Bandar Lampung. Ia diangkat menjadi dosen tetap pada tahun 2015 di Akademi Perpajakan Tridarma, selanjutnya meneruskan karir mengajarnya di Institut Maritim Prasetya Mandiri Lampung hingga sekarang.

BIODATA PENULIS



Eni Nuraeni, S.E.Sy., M.E.Sy.

Dosen Program Studi Manajemen Bisnis Syariah
Sekolah Tinggi Ekonomi Islam (STEI) Al-Ishlah Cirebon

Penulis lahir di Majalengka tanggal 12 Oktober 1984. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Bisnis Syariah di Sekolah Tinggi Ekonomi Islam (STEI) Al-Ishlah Cirebon. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ekonomi Syariah di STEI Al-Ishlah Cirebon dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ekonomi Syariah di UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Buku-buku ber ISBN dan HAKI yang telah selesai ditulis, diantaranya sebagai berikut:

1. Konsep dan Implementasi Akuntansi *Comprehensive*
2. *Islamic Marketing*
3. Perbankan Syariah Indonesia
4. Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya

BIODATA PENULIS



Angga Pramadista Sudrajat, S.E.,M.M
Dosen Program Studi Manajemen
Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi
UNLIP

Penulis lahir di Sukabumi 16 Januari 1990, Pendidikan tinggi diperoleh di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PGRI Sukabumi dengan mendapatkan Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.). Selanjutnya di STIE IPWI Jakarta dan mendapatkan Gelar Magister Manajemen (M.M). Penulis aktif dalam penelitian dan menulis buku literatur.

BIODATA PENULIS



Desvira Zain, S.E., M.M.

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

Penulis lahir di Bahjambi- Sumatera Utara tanggal 15 Desember 1973. Penulis adalah dosen tetap pada Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Pontianak dengan *homebase* Program Studi Diploma IV Administrasi Bisnis Otomotif dan juga mengajar pada Program Studi Diploma III Administrasi Bisnis dan Diploma IV Administrasi Negara. Saat ini penulis mengampu beberapa matakuliah diantaranya : Pengantar Manajemen, Manajemen Perkantoran, Etika Bisnis, *Business to Customer* (B2C), Kewirausahaan, Pelayanan Prima, , Manajemen Pemasaran, dan Administrasi Perkantoran Pemerintahan . Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Keuangan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pontianak dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Pemasaran di Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Kalimantan Barat.

BIODATA PENULIS



Hugo Fostin Hokianto, S.M.

Sarjana Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Dharma
Pontianak

Penulis lahir di Pontianak tanggal 28 Juni 2001. Penulis adalah Lulusan Sarjana Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widya Dharma Pontianak. Penulis menerima gelar sarjana manajemen (S.M.) pada tahun 2023. Penulis saat ini fokus pada melakukan penulisan dan penelitian-penelitian dengan topik manajemen (terutama manajemen sumber daya manusia) dan topik diluar manajemen sumber daya manusia.