

PENGANTAR MANAJEMEN



**Sutianingsih, Afni Yeni, Arif Rachman,
Andi Muhammad Rivai, Dedi Herdiansyah,
Yusi Irensi Seppa, Ramadhani Kirana Putra,
Muhamad Stiadi, Almansyah Rundu Wonua, Humairoh,
Wawan Ruswandi, Fauzie Senoaji, Tobari**

PENGANTAR MANAJEMEN

**Sutianingsih
Afni Yeni
Arif Rachman
Andi Muhammad Rivai
Dedi Herdiansyah
Yusi Irensi Seppa
Ramadhani Kirana Putra
Muhamad Stiadi
Almansyah Rundu Wonua
Humairoh
Wawan Ruswandi
Fauzie Senoaji
Tobari**



GET PRESS INDONESIA

PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis :

Sutianingsih
Afni Yeni
Arif Rachman
Andi Muhammad Rivai
Dedi Herdiansyah
Yusi Irensi Seppa
Ramadhani Kirana Putra
Muhamad Stiadi
Almansyah Rundu Wonua
Humairoh
Wawan Ruswandi
Fauzie Senoaji
Tobari

ISBN : 978-623-125-138-1

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

Penyunting : Ari Yanto., M.Pd

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

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

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

Cetakan pertama, April 2024

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

KATA PENGANTAR

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

Buku ini membahas Konsep Dasar Manajemen, Perkembangan Dan Sejarah Manajemen Dari Waktu Ke Waktu, Ruang Lingkup Manajemen, Struktur Organisasi, Perencanaan Dalam Manajemen, Perumusan Strategi Dan Pengambilan Keputusan, Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Komunikasi Dan Motivasi, Sistem Informasi Manajemen, Pengelolaan Keuangan, Budaya Organisasi, Etika Dan Tanggungjawab Sosial Perusahaan, Pengawasan Dan Pengendalian Manajemen.

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

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

Padang, April 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN	1
1.1 Definisi Manajemen.....	1
1.1.1 Perencanaan (<i>Planning</i>)	3
1.1.2 Pengorganisasian (<i>Organizing</i> dan <i>Staffing</i>)	3
1.1.3 Pengarahan (<i>Leading</i>).....	4
1.1.4 Pengendalian (<i>Controlling</i>)	4
1.2 Memahami Konsep Dasar Manajemen	5
1.2.1 Prinsip Manajemen.....	5
1.2.2 Prinsip-prinsip fundamental manajemen	7
1.3 Peran dan Fungsi Manajer	8
1.4 Tanggungjawab Manajer Dalam Organisasi	11
1.4.1 Peran Manajer dalam Organisasi.....	11
1.4.2 Tanggung jawab Manajer.....	12
1.5 Peran Manajer di Berbagai Tingkatan	15
1.6 Manajemen Sumber Daya dan Pengambilan Keputusan.....	16
1.7 Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam Manajemen .	17
1.8 Evaluasi dan Pengawasan dalam Manajemen	17
DAFTAR PUSTAKA	19
BAB 2 PERKEMBANGAN DAN SEJARAH MANAJEMEN DARI WAKTU KE WAKTU.....	21
2.1 Pendahuluan.....	21
2.2 Sejarah Perkembangan Manajemen.....	22
2.3 Perkembangan Teori Manajemen Dari Waktu Ke Waktu	23
2.3.1 Teori Manajemen Ilmiah	25
2.3.2 Teori Manajemen Klasik.....	29
2.3.3 Teori Manajemen Hubungan Manusiawi	32
2.3.4 Teori Manajemen Modern.....	33
DAFTAR PUSTAKA	35

BAB 3 RUANG LINGKUP MANAJEMEN.....	37
3.1 Pendahuluan	37
3.1.1 Pengenalan Manajemen	37
3.1.2 Peran Manajer	38
3.2 Fungsi-fungsi Manajemen	39
3.3 Lingkungan Manajemen.....	41
3.4 Level Manajemen	42
3.5 Etika dalam Manajemen.....	43
3.6 Perkembangan Terkini dalam Manajemen.....	44
3.8 Studi Kasus dalam Manajemen	46
3.9 Tantangan Masa Depan dalam Manajemen.....	47
DAFTAR PUSTAKA.....	49
BAB 4 STRUKTUR ORGANISASI.....	51
4.1 Pendahuluan	51
4.2 Bagian – Bagian dalam struktur organisasi	52
4.2.1 Pembagian kerja	52
4.2.2 Pendelegasian kewenangan.....	53
4.2.3 Departementalisasi	54
4.2.4 Rentang kendali	57
4.3 Unsur-Unsur Struktur Organisasi.....	59
4.4 Dimensi-dimensi struktur organisasi.....	60
4.5 Bentuk Struktur Organisasi.....	62
4.6 Penyebab Struktur Organisasi Berbeda.....	66
DAFTAR PUSTAKA.....	67
BAB 5 PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN.....	69
5.1 Pendahuluan	69
5.2 Definisi Perencanaan.....	71
5.3 Fungsi dari Perencanaan	72
5.4 Proses Perencanaan.....	74
5.5 Kesimpulan	76
DAFTAR PUSTAKA.....	78
BAB 6 PERUMUSAN STRATEGI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	79
6.1 Pendahuluan	79
6.2 Ruang Lingkup Manajemen Strategi	80
6.2.1 Arti Manajemen dan Strategi.....	80
6.2.2 Arti Manajemen Strategi	81

6.2.3 Proses dan tahapan strategi	82
6.3 Arti Perumusan Strategi	85
6.4 Pengambilan Keputusan.....	86
6.4.1 Arti Keputusan Dan Pengambilan Keputusan	86
6.4.2 Model dan Jenis Pengambilan Keputusan	86
6.4.3 Proses Pengambilan Keputusan	87
DAFTAR PUSTAKA	90
BAB 7 PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA	91
7.1 Pendahuluan.....	91
7.2 Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	92
7.2.1 Rerutment dan Seleksi.....	94
7.2.2 Pelatihan dan Pengembangan.....	94
7.2.3 Kebijakan Penempatan Pegawai	95
7.2.4 Penilaian kinerja dan promosi	95
7.2.5 Pemberian imbalan dan sanksi.....	96
7.3 Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	96
7.4 Prinsip – Prinsip Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia.....	99
DAFTAR PUSTAKA	101
BAB 8 KOMUNIKASI DAN MOTIVASI	103
8.1 Pendahuluan.....	103
8.2 Komunikasi	104
8.2.1 Definisi Komunikasi	104
8.2.2 Tujuan Komunikasi	105
8.2.3 Fungsi Komunikasi	107
8.2.4 Hambatan Komunikasi.....	108
8.2.5 Strategi Komunikasi Efektif	109
8.3 Motivasi	110
8.3.1 Definisi Motivasi.....	110
8.3.2 Teori Motivasi.....	111
8.3.3 Strategi meningkatkan Motivasi	113
DAFTAR PUSTAKA	115
BAB 9 SISTEM INFORMASI MANAJEMEN.....	117
9.1 Pendahuluan.....	117
9.2 Konsep Dasar Sistem Informasi Manajemen.....	118
9.3 Pengertian Sistem Informasi Manajemen	120
9.3.1 Data.....	120

9.3.2 Sistem.....	120
9.3.2 Informasi	120
9.3.3 Manajemen	122
9.4 Fungsi Sistem Informasi Manajemen	122
9.5 Sistem Informasi Dari Sudut Pandang Bisnis.....	123
9.6 Sistem Informasi Dari Sudut Pandang Bisnis.....	124
9.7 Sistem Informasi Manajemen Untuk Keunggulan Bersaing.....	127
DAFTAR PUSTAKA.....	130
BAB 10 PENGELOLAAN KEUANGAN.....	133
10.1 Pengertian Pengelolaan Keuangan	133
10.2 Prinsip Pengelolaan Keuangan.....	135
10.3 Fungsi Pengelolaan Keuangan.....	136
10.4 Peran Pengelolaan Keuangan.....	137
10.5 Keputusan Pengelolaan Keuangan.....	138
10.6 Peran Manajer dalam Pengelolaan Keuangan.....	140
DAFTAR PUSTAKA.....	141
BAB 11 BUDAYA ORGANISASI.....	143
11.1 Pendahuluan	143
11.2 Definisi Budaya Organisasi	144
11.3 Konsep Terbentuknya Budaya Organisasi	144
11.4 Karakteristik Budaya Organisasi.....	146
11.5 Fungsi Budaya Organisasi	146
11.6 Jenis Budaya Organisasi	148
11.7 Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	148
11.8 Indikator Budaya Organisasi	150
DAFTAR PUSTAKA.....	151
BAB 12 ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL.....	153
12.1 Pendahuluan	153
12.2 Etika	154
12.2.1 Pengertian Etika.....	154
12.2.2 Moralitas.....	155
12.2.3 Teori Etika	155
12.3 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	157
12.3.1 Pengertian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	157
12.3.2 Manfaat Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	158

12.3.3 Landasan Hukum Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	159
12.3.4 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Orang yang dipekerjakan.....	159
12.3.5 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Konsumen.....	160
12.3.6 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Manusia	161
DAFTAR PUSTAKA	163
BAB 13 PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN.....	165
13.1 Pengertian Pengawasan dan Pengendalian Manajemen.....	165
13.2 Tujuan Pengawasan dan Pengendalian Manajemen	166
13.3 Proses Pengawasan dan Pengendalian Manajemen	167
13.4 Metode Pengawasan	169
13.5 Metode Pengendalian.....	173
13.6 Peran Teknologi dalam Pengawasan dan Pengendalian.....	175
13.7 Hambatan dan Tantangan dalam Pengawasan dan Pengendalian.....	177
DAFTAR PUSTAKA	181
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Departementalisasi fungsional.....	55
Gambar 4.2. Departementalisasi produk	56
Gambar 4.3. Departementalisasi Wilayah Geografis	56
Gambar 4.4. Departementalisasi Pelanggan.....	57
Gambar 4.5. Struktur organisasi fungsional	62
Gambar 4.6. Struktur organisasi lini	63
Gambar 4.7. Struktur organisasi lini dan staf.....	64
Gambar 4.8. Struktur organisasi matriks	65
Gambar 4.9. Struktur Organisasi Proyek	66
Gambar 5.1. Fungsi Manajemen	70
Gambar 5.2. Hubungan Tingkatan Manajemen, Fungsi Manajerial dengan Ketramampilan Manajerial	71
Gambar 5.3. Model Generative Strategic Planning	74
Gambar 5.4. Proses Perencanaan	75
Gambar 6.1. Proses Pengambilan Keputusan.....	88
Gambar 9.1. Aktivitas Dalam Sistem Informasi Manajemen.....	124
Gambar 9.2. Sistem Informasi, Proses Bisnis, Aktivitas Manajemen.....	126
Gambar 11.1. Terbentuknya Budaya Organisasi.....	145
Gambar 11.2. Fungsi Budaya Organisasi.....	147

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Teori Perkembangan Manajemen dari waktu ke waktu	24
Tabel 4.1. Kelebihan dan kekurangan hirarki pendek	58
Tabel 4.2. Kelebihan dan kekurangan hierarki panjang.....	59

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN

Oleh Sutianingsih

1.1 Definisi Manajemen

Manajemen adalah proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen juga mencakup pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, pengembangan strategi, serta koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas organisasi. Manajemen juga melibatkan pengelolaan orang-orang di dalam organisasi, termasuk memotivasi, mengarahkan, dan mengelola kinerja mereka dalam mencapai tujuan bersama (Rajablu et al., 2015).

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penetapan karyawan, pemberian perintah, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dan alam, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu (Manullang, 2006). Ilmu manajemen adalah suatu kumpulan pengetahuan yang disistematikan, yang dikumpulkan dan diterima dengan memberi referensi kepada pengertian kebenaran umum tentang manajemen hal tersebut digagas oleh George R. Terry dalam (Suprihanto, 2014).

Manajemen dalam segi ilmu maupun seni dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud adalah seluruh aset yang dimiliki oleh organisasi, baik dari mesin, bahan baku mentah, teknologi, citra organisasi, paten, modal finansial, dan sumber daya manusia yang meliputi keterampilan, pengalaman, dan loyalitas pegawai serta loyalitas dari pelanggan (Suprihanto, 2014).

Suatu organisasi dapat berkembang dan maju, setiap anggota dari organisasi tersebut harus memenuhi tiga kemampuan yang disebut sebagai tiga N, yaitu *Niteni*, *Niroke*, dan *Nambahi* dalam Bahasa Jawa (Sabardi, 2001). *Niteni*, dalam Bahasa Indonesia, *niteni* berarti memperhatikan, mengamati dan menyimak, *niteni* merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi dan mampu untuk memberi skala prioritas pada hal-hal tersebut (Sabardi, 2001). Dalam konteks manajemen modern, hal ini dikenal sebagai aktivitas pemindaian informasi, termasuk dalam informasi teknologi. Sementara itu, *niroke* dalam Bahasa Indonesia memiliki arti mengikuti, dan makna dari *niroke* adalah kemampuan untuk menemukan praktik terbaik yang layak untuk diadopsi, yang dalam manajemen modern dikenal sebagai *benchmarking* (Sabardi, 2001). Selanjutnya untuk N yang terakhir ialah *nambahi* yang merupakan kemampuan untuk secara konsisten melakukan perbaikan tambahan agar organisasi tetap berada pada garis terdepan dan tidak tertinggal dari kompetitor lainnya (Sabardi, 2001).

Manajemen merupakan rangkaian aktivitas yang mencakup perencanaan, organisasi, arahan, dan pengendalian guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang ada pada organisasi (Hanafi, 2021). Setiap organisasi tentunya memiliki keterbatasan dalam hal sumber daya manusia, dan juga aset fisik untuk mencapai tujuan. Kesuksesan dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada pemilihan tujuan yang tepat serta cara penggunaan sumber daya guna mencapai tujuan organisasi (Sabardi, 2001).

Dengan demikian disimpulkan bahwa manajemen merupakan tindakan pengaturan sumber daya dari suatu organisasi menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan dari organisasi tersebut melalui kepemimpinan yang cerdas, bijaksana dan sesuai dengan tingkat kematangan dari sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut. Manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan pekerjaan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen juga melibatkan pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, pengembangan strategi, serta

koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas organisasi. Manajemen merupakan kunci utama dalam pengelolaan suatu organisasi. Melalui manajemen yang baik, organisasi dapat mencapai tujuan dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia.

Proses manajemen melibatkan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Penambahan kata “proses” digunakan untuk mengindikasikan bahwa kegiatan tersebut dilaksanakan secara sistematis dan dilakukan oleh manajer di berbagai tingkat hierarki (Hanafi, 2021).

1.1.1 Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan melibatkan penetapan tujuan dan pemilihan metode terbaik untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Perencanaan diperlukan untuk mengatur kegiatan organisasi, dimulai dengan menetapkan rencana keseluruhan untuk organisasi, kemudian merinci rencana untuk setiap bagian atau divisi yang ada pada organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa organisasi memiliki perencanaan yang konsisten dan menyeluruh. Ada beberapa keuntungan dari proses perencanaan, yaitu untuk mengatur kegiatan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang terdapat di dalam organisasi untuk mencapai tujuan, menjaga konsistensi kegiatan dari anggota organisasi agar tetap sejalan dengan tujuan dari organisasi, dan memantau perkembangan dari organisasi.

1.1.2 Pengorganisasian (*Organizing dan Staffing*)

Langkah setelah tahap perencanaan adalah pengorganisasian. Pengorganisasi dapat didefinisikan sebagai Tindakan untuk mengkoordinasikan sumber daya, tugas, dan otoritas di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Penyesuaian struktur organisasi dengan tujuan dan sumber daya organisasi dikenal sebagai kegiatan merancang organisasi (*organizational design*). Setelah struktur organisasi telah selesai dirancang, maka orang-orang akan mengisi posisi untuk struktur organisasi yang telah ditetapkan melalui proses *rekrutment*.

1.1.3 Pengarahan (*Leading*)

Setelah menetapkan struktur organisasi, langkah selanjutnya adalah menentukan orang-orang yang akan diisi di dalamnya. Selanjutnya, perlu dibuat bagaimana mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer memiliki tanggung jawab untuk memberikan arahan kepada sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Secara lebih spesifik, pengarahan mencakup memberikan petunjuk (*directing*), mempengaruhi orang lain (*influencing*), dan memberikan motivasi (*motivating*). Pengarahan sering dianggap sebagai kegiatan manajemen yang paling menantang dan penting, karena melibatkan interaksi langsung dengan manusia.

1.1.4 Pengendalian (*Controlling*)

Tahap terakhir dalam proses manajemen adalah pengendalian. Tujuan dari pengendalian adalah untuk menilai sejauh mana kegiatan organisasi telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian melibatkan empat kegiatan, yaitu:

1. Menetapkan standar prestasi
2. Mengukur kinerja yang telah dicapai
3. Membandingkan kinerja yang telah dicapai dengan standar prestasi
4. Melakukan perbaikan jika ada penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan

Setelah itu, proses kembali ke fungsi perencanaan untuk periode berikutnya.

Perkembangan teori manajemen telah mengalami berbagai tahap dan pendekatan. Pada awal abad ke-20, muncul pendekatan klasik dalam teori manajemen yang dipimpin oleh tokoh-tokoh seperti Frederick Taylor dan Henri Fayol. Frederick Taylor adalah tokoh yang terkenal dengan kontribusinya dalam pengembangan ilmu manajemen dengan pendekatan ilmiah dan ilmiah. Pendekatan ini fokus pada efisiensi produksi dan penggunaan ilmu dalam meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu, Henri Fayol juga memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori

manajemen dengan mengidentifikasi prinsip-prinsip dasar manajemen seperti pembagian kerja, otoritas dan tanggung jawab, disiplin dan koordinasi. Selain pendekatan klasik, kemudian muncul pendekatan neo-klasik yang menitikberatkan pada individu dalam organisasi dan motivasi kerja. Pendekatan berikutnya adalah pendekatan perilaku, yang menekankan pengaruh faktor psikologis dan sosial dalam perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Aryani & Siahaan, 2020).

1.2 Memahami Konsep Dasar Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Prinsip-prinsip manajemen adalah panduan atau aturan yang diterapkan dalam pengelolaan suatu organisasi atau kelompok kerja.

1.2.1 Prinsip Manajemen

Prinsip-prinsip tersebut mencakup berbagai hal, antara lain:

1. Prinsip tujuan: Manajemen harus memiliki tujuan yang jelas dan terukur agar bisa mengarahkan kegiatan organisasi ke arah pencapaian tujuan tersebut.
2. Prinsip spesifisitas: Setiap tugas atau aktivitas dalam organisasi harus didefinisikan secara spesifik dan jelas agar dapat dilaksanakan dengan tepat dan efisien.
3. Prinsip koordinasi: Aktivitas dan tugas dalam organisasi harus saling terintegrasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.
4. Prinsip otoritas: Manajer harus memiliki wewenang dan kekuasaan yang cukup untuk mengarahkan dan mengendalikan orang-orang dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi.
5. Prinsip kesatuan arah: Seluruh anggota organisasi harus memiliki pemahaman yang sama akan tujuan dan strategi organisasi agar dapat bekerja secara sinergis dan terkoordinasi.

6. Prinsip fleksibilitas: Manajemen harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan yang dihadapi demi kelangsungan dan keberhasilan organisasi.
7. Prinsip efisiensi: Pengelolaan sumber daya harus dilakukan dengan cara yang paling efisien agar dapat menghasilkan hasil yang maksimal dengan penggunaan sumber daya yang terbatas. Manajemen harus mengelola sumber daya organisasi secara efisien dan optimal, dengan memaksimalkan penggunaan waktu, tenaga, dan anggaran untuk mencapai hasil yang diinginkan
8. Prinsip komunikasi: Komunikasi yang efektif di antara anggota organisasi sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman, meningkatkan kerjasama, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.
9. Prinsip motivasi: Manajemen harus dapat memotivasi anggota organisasi agar bekerja dengan maksimal dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.
10. Prinsip pengembangan diri: Manajemen harus terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka agar dapat efektif dalam mengelola organisasi dan menghadapi perubahan yang terjadi.
11. Prinsip tanggung jawab: Setiap anggota organisasi, termasuk manajemen, harus bertanggung jawab atas tugas dan keputusan yang mereka ambil, serta bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai oleh organisasi secara keseluruhan.
12. Prinsip partisipasi: Anggota organisasi harus diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan proses pengelolaan organisasi agar merasa lebih terlibat dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberhasilan organisasi.
13. Prinsip transparansi: Pengelolaan organisasi harus dilakukan secara terbuka dan transparan, dengan memberikan informasi yang jelas dan akurat kepada anggota organisasi dan pihak-pihak terkait lainnya.

14. Prinsip evaluasi: Manajemen harus melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi secara berkala untuk mengidentifikasi kekurangan dan kesempatan perbaikan, serta untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tetap tercapai dengan efektif.
15. Prinsip adaptabilitas: Manajemen harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dalam rangka menjaga relevansi dan keberlanjutan organisasi.
16. Prinsip keadilan: Manajemen harus memperlakukan semua anggota organisasi dengan adil dan setara, tanpa diskriminasi atau perlakuan yang tidak adil.
17. Prinsip keselarasan: Manajemen harus memastikan bahwa semua kegiatan dan tindakan organisasi sejalan dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang telah ditetapkan.
18. Prinsip keberlanjutan: Manajemen harus mengelola organisasi secara berkelanjutan, dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang atas lingkungan dan masyarakat, serta menjaga keseimbangan antara kebutuhan saat ini dan kebutuhan generasi mendatang (Fayols, 2022)

1.2.2 Prinsip-prinsip fundamental manajemen meliputi:

Prinsip-prinsip tersebut mencakup berbagai hal, antara lain:

1. Prinsip perencanaan: Manajemen harus memiliki rencana yang jelas dan terstruktur untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Prinsip pengorganisasian: Manajemen harus mengatur dan mengelompokkan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Prinsip kepemimpinan: Manajemen harus memberikan arahan, motivasi, dan inspirasi kepada anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi secara kolektif.
4. Prinsip penggerakan: Manajemen harus menggerakkan anggota organisasi dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, delegasi tugas, dan memberikan dukungan serta sumber daya yang dibutuhkan.
5. Prinsip pengawasan: Manajemen harus melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana

serta hasil yang dicapai untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan efektif dan efisien.

6. Prinsip adaptasi: Manajemen harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dalam rangka menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada. - Prinsip keadilan: Manajemen harus memperlakukan semua anggota organisasi dengan adil dan setara, tanpa diskriminasi atau perlakuan yang tidak adil.
7. Prinsip keselarasan: Manajemen harus memastikan bahwa semua kegiatan dan tindakan organisasi sejalan dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang telah ditetapkan.
8. Prinsip keberlanjutan: Manajemen harus mengelola organisasi secara berkelanjutan, dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang atas lingkungan dan masyarakat, serta menjaga keseimbangan antara kebutuhan saat ini dan kebutuhan generasi mendatang (Aryanti & Suhardan, 2020)

1.3 Peran dan Fungsi Manajer

Manajer memiliki peran dan fungsi yang penting dalam organisasi. Peran Manajer di Berbagai Tingkatan: Manajer dapat memiliki peran yang berbeda-beda tergantung pada tingkat hierarki atau posisi mereka dalam organisasi. Pada tingkat puncak organisasi, manajer memiliki peran strategis dalam perumusan visi dan misi organisasi serta pengambilan keputusan strategis (Sinha, 2015).

Fungsi-fungsi Manajemen: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian. Perencanaan adalah proses pengembangan tujuan, strategi, dan rencana tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada tahap pengorganisasian, manajer bertanggung jawab untuk mengalokasikan sumber daya, mendefinisikan tugas, dan membangun struktur organisasi yang efektif. Pengarahan melibatkan pengelolaan anggota tim, pemotivasian, dan komunikasi yang efektif. Pada tahap pengendalian, manajer melakukan pemantauan terhadap kinerja organisasi dan melakukan tindakan perbaikan atau penyesuaian untuk memastikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan supervisi

manajerial dilaksanakan melalui kegiatan prasupervisi dan kemudian dilakukan melalui tiga tahapan yakni: penilaian kinerja kepala sekolah, pemantauan pelaksanaan program dilakukan, serta pembinaan dan pendampingan dalam mengarahkan para pengelola sekolah agar dapat berkerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang telah dirumuskan (Ekawati et al., 2023).

Peran dan fungsi manajer sangat penting dalam suatu organisasi (Ekawati et al., 2023). Manajer memainkan peran kunci dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan suatu organisasi. Mereka bertanggung jawab untuk mengembangkan tujuan, strategi, dan rencana aksi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan. Dalam fungsi pengorganisasian, manajer mengalokasikan sumber daya, mendefinisikan tugas, dan membangun struktur organisasi yang efektif. Mereka juga memiliki tanggung jawab mengarahkan anggota tim, memotivasi mereka, dan memastikan komunikasi yang efektif melalui fungsi pengarahan. Dalam fungsi pengendalian, manajer memantau kinerja organisasi dan mengambil tindakan korektif atau penyesuaian untuk memastikan pencapaian tujuan yang ditetapkan. Pelaksanaan supervisi manajerial dilaksanakan melalui kegiatan prasupervisi dan kemudian dilakukan melalui tiga tahapan yakni: penilaian kinerja kepala sekolah, pemantauan pelaksanaan program dilakukan, serta pembinaan dan pendampingan dalam mengarahkan para pengelola sekolah agar dapat bekerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang telah dirumuskan.

Manajer juga memainkan peran penting dalam memberikan bimbingan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan atau pemantauan, dan memberikan pengembangan untuk memastikan bahwa setiap anggota atau bawahan menerima tugas dan beban kerja yang sesuai dalam mencapai hasil kolektif. Ini berkontribusi pada efektivitas keseluruhan struktur organisasi. Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, ada beberapa tahapan yang terlibat. Tahap pertama adalah tahap pra-supervisi di mana penilaian kinerja kepala sekolah berlangsung. Tahap kedua adalah pemantauan pelaksanaan program, di mana manajer memastikan bahwa kegiatan dan tugas yang diberikan kepada administrator sekolah dilakukan sesuai dengan tugas dan fungsi yang ditetapkan.

Terakhir, tahap ketiga adalah tahap coaching dan mentoring, dimana manajer memberikan bimbingan dan dukungan kepada administrator sekolah dalam melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif. Ini memastikan bahwa manajemen sekolah didasarkan pada tujuan dan fungsi yang jelas, dan setiap kelemahan atau kesalahan dalam proses manajemen dapat diidentifikasi dan ditingkatkan. Manajer juga memiliki tanggung jawab untuk mengevaluasi dan menilai kinerja bawahan mereka, yang merupakan fungsi penting dalam suatu organisasi. Evaluasi ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, memberikan umpan balik untuk perbaikan, dan membuat keputusan mengenai promosi, transfer, atau tindakan disipliner jika perlu.

Manajer juga memiliki tanggung jawab untuk menetapkan tujuan untuk tim atau organisasi mereka. Tujuan-tujuan ini harus selaras dengan tujuan keseluruhan organisasi dan memberikan arah yang jelas bagi anggota tim untuk bekerja. Selain itu, manajer bertanggung jawab untuk mengatur dan mengalokasikan sumber daya, seperti personel, anggaran, dan peralatan, untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Mereka juga bertanggung jawab untuk mengarahkan dan membimbing anggota tim mereka, memberikan instruksi dan harapan yang jelas, dan memastikan bahwa setiap orang bekerja menuju tujuan yang sama. Manajer memainkan peran penting dalam berfungsinya organisasi secara efektif dengan memberikan bimbingan, koordinasi, pengawasan, dan pendampingan kepada anggota tim mereka. Manajer bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan dan pendampingan kepada bawahan mereka. Mereka harus memberikan panduan dalam hal mengklarifikasi harapan, menetapkan tujuan, dan memberikan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan bagi bawahan mereka untuk melakukan tugas mereka secara efektif. Selain memberikan bimbingan dan pendampingan, manajer juga berperan dalam mengkoordinasikan upaya anggota tim mereka. Mereka memastikan bahwa tugas dan kegiatan dikoordinasikan dengan baik, sumber daya dialokasikan secara efisien, dan komunikasi mengalir secara efektif dalam tim. Singkatnya, manajer memainkan peran penting dalam berfungsinya organisasi secara efektif. Mereka bertanggung jawab untuk menetapkan tujuan yang jelas,

memberikan bimbingan dan dukungan kepada bawahan mereka, mengevaluasi kinerja, mengatur sumber daya, dan mengoordinasikan upaya anggota tim mereka. Selain itu, komunikasi adalah aspek penting dari peran manajer. Melalui komunikasi yang efektif, manajer dapat menyampaikan tujuan dan instruksi, mengalokasikan tanggung jawab, mengevaluasi kinerja, dan mendorong kerja sama di antara anggota tim (Sinha, 2015).

Manajer juga harus terampil dalam komunikasi agar dapat menjalankan perannya secara efektif. Di dunia yang berubah dengan cepat saat ini, pentingnya prakiraan cuaca yang akurat tidak dapat dilebih-lebihkan. Komunikasi sangat penting dalam proses manajemen. Komunikasi sangat penting dalam proses manajemen karena memainkan peran penting dalam menyampaikan tujuan, instruksi, dan harapan kepada anggota tim. Ini juga memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi di antara anggota tim, memastikan bahwa tugas dilakukan secara efektif dan efisien, dan membantu dalam mengevaluasi kinerja dan memberikan umpan balik. Secara keseluruhan, komunikasi sangat penting dalam peran seorang manajer (Wulandari & Sungkono, 2023).

1.4 Tanggungjawab Manajer Dalam Organisasi

Dalam sebuah organisasi, peran seorang manajer sangat penting dalam mengatur jalannya roda organisasi.

1.4.1 Peran Manajer dalam Organisasi

Seorang manajer memiliki beberapa peran utama dalam organisasi, antara lain:

1. Peran Kepemimpinan: Seorang manajer bertanggung jawab dalam memimpin, mengarahkan, dan mengkoordinasi tim kerja dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Peran Perencanaan: Seorang manajer bertanggung jawab dalam merencanakan strategi, tujuan, dan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Peran Pengatur: Seorang manajer bertanggung jawab dalam mengorganisir sumber daya manusia dan material organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Peran Kontrol: Seorang manajer bertanggung jawab dalam memantau, mengukur, dan mengevaluasi kinerja tim dan hasil yang dicapai untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan efektif.
5. Peran Komunikasi: Seorang manajer bertanggung jawab dalam berkomunikasi dengan anggota tim, atasandan pihak lain terkait untuk menjaga aliran informasi yang jelas dan efektif di dalam organisasi (Mahadi et al., 2020).

1.4.2 Tanggung jawab Manajer

Tanggung jawab manajer dalam organisasi meliputi:

1. Menentukan tujuan dan strategi organisasi untuk mencapai keberhasilan.
2. Mengelola sumber daya manusia dan materiil yang ada dalam organisasi, termasuk mengatur penempatan dan pengembangan karyawan, mengelola anggaran dan aset organisasi.
3. Membuat keputusan penting yang berkaitan dengan operasional dan strategi organisasi.
4. Menyusun rencana kerja dan memastikan implementasinya sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
5. Memotivasi dan membina tim kerja agar mencapai kinerja yang optimal.
6. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja tim serta melakukan perbaikan jika diperlukan.
7. Berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait dalam lingkungan organisasi, seperti mitra kerja, klien, dan pihak berwenang.
8. Memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi serta aturan hukum yang berlaku.
9. Mengembangkan dan memelihara hubungan yang baik dengan karyawan, rekan kerja, dan pihak-pihak eksternal.
10. Mengambil tanggung jawab atas keberhasilan dan prestasi organisasi secara keseluruhan (Sejdija, 2017).

Pendapat serupa mengenai tanggung jawab seorang manajer dalam organisasi meliputi:

1. Memastikan pencapaian tujuan organisasi

2. Mengelola dan mengkoordinasi tim kerja
3. Mengambil keputusan strategis yang tepat
4. Mengembangkan dan memelihara hubungan yang baik dengan karyawan, rekan kerja, dan pihak-pihak eksternal
5. Memimpin dan memberi arahan kepada tim kerja
6. Mengkomunikasikan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi kepada anggota tim dan pihak terkait
7. Membangun dan memelihara hubungan kerja yang efektif dengan karyawan, rekan kerja, dan pihak berwenang
8. Memastikan penerapan kebijakan dan prosedur organisasi yang konsisten
9. Memonitor dan mengevaluasi kinerja tim serta melakukan tindakan perbaikan jika diperlukan
10. Mengevaluasi kinerja individu dan memberikan umpan balik yang konstruktif
11. Menyusun dan mengimplementasikan rencana kerja serta mengawasi progresnya
12. Melakukan perencanaan dan pengorganisasian kegiatan operasional serta mengawasi implementasinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
13. Manajer juga bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam organisasi serta menjaga keamanan dan kesehatan kerja.
14. Berkoordinasi dengan pihak terkait dalam lingkungan organisasi, seperti mitra kerja, klien, dan pihak berwenang. Selain itu, tanggung jawab seorang manajer juga termasuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi dan aturan hukum yang berlaku.
15. Membangun dan memelihara budaya kerja yang positif dan produktif di dalam organisasi (Friedman, 2007).

Dengan demikian secara umum tanggung jawab utama seorang manajer adalah memastikan pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan dan pengkoordinasian tim kerja. Selain itu, mereka juga harus mengambil keputusan strategis yang tepat, mengembangkan dan memelihara hubungan baik dengan karyawan, rekan kerja, dan pihak eksternal, serta memimpin dan

memberi arahan kepada tim kerja. Mereka juga bertanggung jawab untuk menyusun rencana kerja, mengawasi implementasinya, serta memonitor dan mengevaluasi kinerja tim dan individu. Selain itu, manajer juga harus memastikan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi dan aturan hukum yang berlaku, mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam organisasi, serta menjaga keamanan dan kesehatan kerja di lingkungan kerja. Selain itu, seorang manajer juga memiliki tanggung jawab untuk menciptakan dan memelihara budaya kerja yang positif dan produktif di dalam organisasi

Keterampilan yang dibutuhkan untuk manajemen efektif terdiri dari keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknik. Keterampilan konseptual meliputi pemahaman dan operasionalisasi organisasi, keterampilan manusiawi itu melibatkan kemampuan dalam bekerja sama, memotivasi, dan memimpin orang lain, sedangkan keterampilan teknik meliputi penggunaan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu (Azali, 2018). Pengaruh seorang manajer terhadap kinerja tim sangat signifikan. Manajer memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi kinerja tim dengan cara sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan dan sasaran yang jelas untuk tim.
2. Mengidentifikasi dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Memonitor dan mengevaluasi kinerja tim secara teratur.
4. Menjalankan tugas manajerial, seperti merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan tim kerja.
5. Membuat keputusan yang bijaksana dalam menghadapi tantangan dan masalah yang tim kerja hadapi.

Dengan melakukan semua ini, seorang manajer dapat mempengaruhi motivasi, komitmen, dan produktivitas anggota tim sehingga kinerja tim dapat ditingkatkan secara signifikan. Selain itu, seorang manajer juga berperan dalam mengembangkan dan memelihara budaya kerja yang positif dan kolaboratif di tim, serta meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar anggota tim. Tanggung jawab seorang manajer juga meliputi mengelola konflik, memberikan umpan balik yang konstruktif, mengevaluasi dan

mengembangkan kemampuan anggota tim, serta memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi. Dalam mengemban peran dan tanggung jawabnya, seorang manajer juga harus mampu mengatasi hambatan dan tantangan yang mungkin timbul, seperti perubahan dalam lingkungan bisnis, konflik interpersonal, atau risiko kegagalan. Seorang manajer juga perlu menjadi contoh yang baik bagi tim, dengan menunjukkan integritas, etika kerja yang tinggi, dan kemampuan kepemimpinan yang baik. Dengan melakukan semua ini, seorang manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang berdaya dan mengarahkan tim menunjang kesuksesan dan pencapaian tujuan tim secara efektif dan efisien. Peran dan tanggung jawab seorang manajer sangat penting dalam mempengaruhi kinerja tim. Tanpa adanya manajer yang kompeten dan efektif, tim tidak akan dapat bekerja secara efisien atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Naong, 2014).

1.5 Peran Manajer di Berbagai Tingkatan

Manajer di berbagai tingkatan memiliki peran yang berbeda dalam organisasi. Manajer tingkat puncak atau manajer senior memiliki peran strategis dalam mengambil keputusan yang berdampak padakeseluruhan organisasi. Mereka bertanggung jawab untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, merumuskan tujuan jangka panjang, dan mengarahkan strategi yang akan diikuti oleh organisasi. Manajer tingkat menengah atau manajer fungsional memiliki peran yang lebih khusus dalam mengelola departemen atau divisi tertentu dalam organisasi. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan pelaksanaan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajer senior, serta mengkoordinasikan kerja tim dalam departemen mereka. Manajer tingkat operasional atau manajer lini memiliki peran yang lebih operasional dalam mengelola aktivitas harian dan langsung di tingkat operasional. Mereka mengawasi pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh karyawan, memastikan efisiensi operasional, dan memberikan bimbingan serta dukungan kepada karyawan dalam menjalankan tugas mereka.

1.6 Manajemen Sumber Daya dan Pengambilan Keputusan

Seorang manajer memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, termasuk sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan teknologi. Tanggung jawab ini mencakup melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian strategi pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Selain itu, sebagai pengambil keputusan, seorang manajer harus mampu menganalisis informasi yang relevan dan mengambil keputusan yang tepat untuk organisasi. Manajer juga bertanggung jawab dalam memonitor dan mengevaluasi kinerja tim serta mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan yang menghalangi pencapaian tujuan. Manajer juga harus mampu membuat keputusan yang berdasarkan pada analisis, data, dan fakta yang ada. Dengan menggunakan informasi yang akurat dan mempertimbangkan dampaknya terhadap organisasi, sebuah keputusan yang tepat dapat diambil untuk memajukan perusahaan. Seorang manajer juga bertanggung jawab dalam menjaga hubungan yang baik dengan stakeholder organisasi, seperti klien, pemasok, dan mitra bisnis. Seorang manajer harus berkomunikasi secara efektif dengan pihak-pihak terkait, membangun hubungan kerjasama yang saling menguntungkan, dan menjaga kepercayaan para stakeholder. Dengan memastikan hubungan yang baik dengan stakeholder, seorang manajer dapat menjaga keberlanjutan bisnis dan mencapai kepuasan pelanggan serta mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi (Mintzberg, 2014).

Salah satu peran utama seorang manajer adalah mengembangkan strategi bisnis dan operasional yang akan membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Strategi ini melibatkan identifikasi peluang dan tantangan dalam lingkungan bisnis, analisis kekuatan dan kelemahan organisasi, serta perumusan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan. Dalam mengembangkan strategi bisnis, seorang manajer perlu melakukan riset pasar untuk memahami tren dan kebutuhan konsumen, menganalisis pesaing, mengidentifikasi peluang pertumbuhan, dan mengarahkan pengembangan produk

atau layanan yang sesuai. Selain itu, seorang manajer juga bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi operasional yang efisien dan efektif. Strategi ini meliputi perencanaan proses produksi, pengelolaan rantai pasok, manajemen inventaris, dan pengaturan sumber daya manusia yang optimal (Anantatmula, 2010).

1.7 Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam Manajemen

Seorang manajer juga memiliki tanggung jawab dalam menjaga etika dan tanggung jawab sosial dalam kepemimpinannya. Manajer harus memastikan bahwa organisasi beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip etika bisnis dan bertanggung jawab sosial. Ini termasuk mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku, menghindari praktek-praktek yang merugikan lingkungan, membantu masyarakat sekitar organisasi, dan memastikan keberlanjutan bisnis yang berkelanjutan. Selain itu, seorang manajer juga harus memastikan bahwa keputusan dan tindakan yang diambil berdampak positif terhadap karyawan, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan. Dalam menjalankan tanggung jawabnya, seorang manajer harus mampu mengambil keputusan yang adil dan berhasil organisasi.

Seorang manajer bertanggung jawab untuk menjaga motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini meliputi memastikan karyawan memiliki tujuan yang jelas, memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawan, mengadakan kegiatan pengembangan karyawan, memberikan penghargaan dan pengakuan atas prestasi mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

1.8 Evaluasi dan Pengawasan dalam Manajemen

Seorang manajer juga bertanggung jawab untuk melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kinerja karyawan dan proses bisnis. Hal ini meliputi mengatur target kinerja, memantau kemajuan kerja, memberikan umpan balik konstruktive, dan melakukan penilaian kinerja secara objektif. Selain itu, seorang manajer juga harus dapat mengenali masalah atau hambatan yang mungkin timbul dalam proses bisnis dan mengambil tindakan yang

diperlukan untuk memperbaikinya. Dalam menjalankan tanggung jawabnya, seorang manajer harus mampu membuat keputusan yang tepat dan mengimplementasikan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22.
- Aryani, R., & Siahaan, L. H. (2020). Information technology-based management education in vocational high schools. *Sosiohumaniora*, 22(3), 267–273.
- Aryanti, R., & Suhardan, D. (2020). Principal leadership and school committee administrators against school-based management effectiveness. *3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)*, 151–152.
- Azali, A. (2018). *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ekawati, W., Masitoh, S., & Nursalim, M. (2023). Kajian Filsafat Esensialisme Terhadap Pelaksanaan Supervisi Manajerial. *HELPER: Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 40(1), 14–21.
- Fayols, H. (2022). *14 Principles of Management*. https://www.managementstudyguide.com/management_principles.htm
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173–178). Springer.
- Hanafi, M. M. (2021). *Manajemen* (3rd ed.). Universitas Terbuka.
- Mahadi, N., Woo, N. M. F., Baskaran, S., & Yaakop, A. Y. (2020). Determinant factors for employee retention: Should I stay. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(4), 201–213.
- Manullang, M. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pe). BPEE Yogyakarta.
- Mintzberg, H. (2014). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163–176.
- Naong, M. N. (2014). The impact of skills-development training on lower-level employee's motivation and job satisfaction—A case-study of five South African companies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 369.

- Rajablu, M., Marthandan, G., & Yusoff, W. F. W. (2015). Managing for stakeholders: The role of stakeholder-based management in project success. *Asian Social Science*, 11(3), 111.
- Sabardi, A. (2001). *Manajemen Pengantar*. UPP AMP YKPN.
- Sejdija, Q. (2017). Motivation an Important Part in Management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3 S1), 373.
- Sinha, K. (2015). *Importance of Communication in Management: 13 Importance's*.
- Suprihanto, J. (2014). *Manajemen*. Gajah Mada University Press.
- Wulandari, A., & Sungkono, S. (2023). The Influence of Education, Training, and Competency on the Performance of PT. XYZ. *Journal Integration of Social Studies and Business Development*, 1(1), 6–9.

BAB 2

PERKEMBANGAN DAN SEJARAH MANAJEMEN DARI WAKTU KE WAKTU

Oleh Afni Yeni

2.1 Pendahuluan

Dalam negara maju, manajemen adalah hal yang penting untuk diciptakan. Istilah manajemen kemudian ternyata mempunyai arti penting dalam berbagai ilmu, misalnya dalam ilmu kemiliteran kita mengenal istilah manajemen strategik, dalam dunia militer strategik kunci penting untuk strategi dalam berperang. Ilmu manajemen tu sendiri juga mempengaruhi bidang regulasi dan, yang mengejutkan, dunia pendidikan.

Menurut Yusri A. Boko (2022) Peningkatan ini bergantung pada bagaimana kegiatan organisasi saat ini memerlukan spekulasi manajemen dalam menyelesaikan visi, misi serta tujuan. Teori manajemen sangat penting dalam segmen keberadaan manusia, yaitu manusia yang sudah maju memerlukan perencanaan, pengorganisasiaaan, pengendalian dan pengontrolan yang tiada henti. Teori- teori manajemen memudahkan para manajer dalam memutuskan apa yang harus di lakukan untuk menyelesaikan kemampuan mereka secara sukses dan efisien.

Saat ini ilmu manajemen berkembang pesat dan perubahan terjadi secara konsisten. Sejarah berkembangannya Ilmu manajemen dari waktu ke waktu dapat memberi kita informasi dan pemahaman tentang metodologi atau strategi penting untuk mengarahkan pemeriksaan, menguraikan dan mengatasi permasalahan yang terjadi dan berhubungan dengan ilmu manajemen dan juga manajer atau direktur (Rokhayati 2014).

2.2 Sejarah Perkembangan Manajemen

Sejarah dalam perkembangan manajemen tidak jauh berbeda dengan kemajuan manusia itu sendiri. Yang berarti, bahwa manajemen telah terjadi sejak manusia ada di muka bumi ini, seiring dengan kemajuan zaman dan tuntutan pemenuhan kebutuhan manusia. Zaman dulu atau disebut sebagai zaman batu, manusia telah memanfaatkan kemampuan dan kemampuan nya itu dapat membuat peralatan dari batu untuk mengetahui motivasi dibalik kehidupannya. Ilmu Pengetahuan serta teknologi (IPTEK) terus berkembang dan berkreasi. Perkembangan ini juga mengembangkan keterampilan manajemen (Priyono 2007).

Menurut Mulyadi and Winarso (2020), Kata Manajemen yang berasal dari kata Perancis kuno *ménagement*, yang berarti kehormatan, pencapaian serta perencanaan. Manajemen belum mempunyai definisi yang jelas dan sebagian besar sudah dipahami. Seorang ahli Mary Parker Follet, telah menggambarkan manajemen sebagai ahli yang menyelesaikan pekerjaan nya melalui orang lain. Definisi ini menunjukkan bahwa orang yang dominan dipercaya untuk memilah dan membimbing orang lain dalam mencapai tujuan yang progresif. Ricky W. Griffin mencirikan manajemen sebagai suatu rangkaian pengaturan, penyortiran, perencanaan dan pengendalian aset untuk mencapai tujuan dengan efisien dan sukses. Efisien menyiratkan bahwa tugas saat ini diselesaikan secara akurat, terkoordinasi dan sesuai yang diharapkan, sedangkan efektif maksudnya bahwa tujuan akan dapat di capai sesuai dengan perencanaan. Seorang Manajer merupakan seseorang yang beurusan dengan orang lain yang mengoordinasi kegiatan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebelum abad ke 20, terdapat dua peristiwa penting terjadi dalam suatu ilmu manajemen. Dimana Peristiwa pertama terjadi di tahun 1776, pada saat Adam Smith menyebarkan prinsip keuangan yang patut dicontoh, *The Abundance of Countries*. Dalam bukunya, ia mengungkapkan keuntungan finansial yang diperoleh asosiasi dari pembagian kerja, khususnya pembagian kerja ke dalam tugas-tugas yang eksplisit dan berlebihan. Misalnya saja dengan memanfaatkan

fasilitas industri peniti, Smith menyatakan bahwa dengan sepuluh orang yang masing-masing melakukan pertunjukan tertentu, pabrik pemrosesan peniti dapat memproduksi sekitar 48.000 peniti setiap hari. Meski begitu, dengan asumsi setiap individu bekerja sendiri untuk menyelesaikan setiap pekerjaan, diharapkan mereka bisa mendapatkan sepuluh peniti sehari. Seorang Smith berpendapat bahwa dalam pembagian kerja akan dapat meningkatkan efisiensi dengan (1) meningkatkan keterampilan serta imajinasi setiap profesional terlatih, (2) menghemat waktu yang telah terbuang untuk tugas, dan (3) membuat mesin dan tanda-tanda lain yang dapat menghemat pekerjaan.

Peristiwa penting kedua yang berdampak pada peningkatan ilmu pengetahuan yaitu Revolusi Industri yang terjadi di Inggris. Dalam Revolusi Industri ini menandai bahwa telah dimulainya penggunaan mesin, yang menggantikan pekerjaan manusia, serta membawa peningkatan aktivitas imajinatif dari rumah ke tempat-tempat khusus yang di sebut penanganan jalur produksi. Pergeseran ini membuat para manajer pada saat itu memerlukan teori yang dapat berguna bagi mereka untuk mengharapakan permintaan, memastikan pasokan suku cadang mentah yang memadai, menyerahkan tugas kepada bawahan nya, mengarahkan persiapan sehari-hari, sehingga ilmu manajemen telah mulai di kembangkan oleh para ahli (Sarinah and Mardalena 2017).

Mempelajari sejarah manajemen dari waktu ke waktu kadang-kadang sangat penting sejauh kita ingin dapat memperoleh gambaran mengenai bagaimana kinerja bertindak di masa lalu, bagaimana manajemen berkembang setelah beberapa waktu.

2.3 Perkembangan Teori Manajemen Dari Waktu Ke Waktu

Teori merupakan ilmu yang telah dicoba dan terbukti benar. Sementara itu, ilmu merupakan kumpulan pertemuan dan informasi dari berbagai orang yang dikonsolidasikan secara efisien. Kemampuan teori adalah (1) mendidik atau memahami hubungan dua peristiwa, menghubungkannya satu sama lain dengan pengalaman pengamatan; (2) mengetahui atau memperkirakan;

dan (3) memperhatikan atau mengendalikan kejadian-kejadian agar tidak menimbulkan hal-hal yang mengganggu.

Manajemen adalah cara paling umum dalam melakukan pekerjaan manajemen serta mengalokasikan sumber daya yang tersedia dalam mencapai suatu tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Arti lain dari manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengatur, memilah, melaksanakan dan mengendalikan siklus dalam mengawasi sumber daya yang dibatasi secara aktual dan efektif untuk mencapai tujuan. Teori manajemen berfungsi dalam memudahkan para pemimpin menyelesaikan apa yang harus diselesaikan untuk menyelesaikan kapasitas mereka dengan sukses dan efisien (Nalurita and Sari 2023). Perkembangan teori manajemen dari waktu ke waktu dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1. Teori Perkembangan Manajemen dari waktu ke waktu

Periode Waktu	Aliran Manajemen	Tokoh Perubahan
1771 - 1919	Teori Manajemen Ilmiah	1. Robert Owen 2. Charles Babbage 3. Frederick W. Taylor 4. Frank & Lillian Gilberth 5. Henry L. Gantt
1841 – 1961	Teori Manajemen Klasik	1. Henry Fayol 2. James D. Mooney 3. Mary Parker Follet 4. Chester L. Barnard.
1862 – 1949	Teori Hubungan Manusiawi	1. Hugo Munsterbeng 2. Elton Mayo dan Fritz Roethlisberg
1908 - Sekarang	Teori Manajemen Modern	1. Abraham Maslow 2. Douglas Mc Gregor 3. Frederick Herzberg

Sumber : Diolah Oleh Penulis

Dalam perkembangan teori manajemen dari waktu ke waktu terdapat beberapa tokoh dan aliran yang berperan dalam perubahan dan perkembangan ilmu manajemen. Keempat aliran tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

2.3.1 Teori Manajemen Ilmiah

Aliran manajemen ilmiah merupakan awal dari periodisasi manajemen sebagai ilmu. Lahirnya manajemen ilmiah di Inggris Raya dan juga Perancis terjadi setelah sebuah Revolusi Industri. Manajemen ilmiah termasuk cabang aliran klasik pertama kemudian adapun pelopornya adalah sebagai berikut:

1. Robert Owen (1771-1858)

Tahun 1800-an ia menjadi seorang manajer di beberapa pabrik pemintal kapas yang berada di New Lanarls Skotlandia. Robert Owen termasuk orang yang menentang penggunaan anak-anak berusia 5 atau 6 tahun dan standar hari kerja 13 jam. Tergerak oleh kondisi kerja yang buruk, Owen mengusulkan perbaikan pada kondisi tersebut.

ketika buruh dipandang sebagai instrumen yang lemah, Owen melihat kondisi bekerja di lini produksi, memperluas usia kerja dasar untuk usia yang lebih muda, mengurangi jam kerja spesialis, memberikan makanan kepada perwakilan pabrik, menetapkan berupaya menjual kebutuhan hidup para pekerja dengan harga terjangkau, serta berupaya untuk lebih mengembangkan lingkungan tempat tinggal para pekerja, dengan cara membangun rumah dan membersihkan jalan, sehingga lingkungan hidup dan tanaman menjadi menarik.

Sejalan dengan itu, Owen dikenal sebagai “Bapak Personal Manajemen Modern”. kemudian, Owen lebih fokus pada pekerjaan, karena menurutnya, tugas utama seorang pemimpin adalah SDM. Selain bekerja di tempat kerja, ia juga menciptakan teknik dalam meningkatkan produktivitas, seperti sistem penilaian kerja serta tantangan terbuka.

2. Charles Babbage (1792-1871)

Charles Babbage merupakan seseorang pendidik matematika yang tertarik untuk menilai kelayakan usaha fasilitas industri, menerapkan standar logis untuk mencapai kemahiran yang lebih luas dan menurunkan biaya. Ia sudah mengusulkan pemisahan pekerjaan berdasarkan spesialisasi mengenai pekerjaan sesuai pada kapasitas tertentu, sehingga pekerjaan dilakukan sesuai rencana sehari-hari dan dapat dikontrol lebih efektif dengan perangkat pengolah angka.

Babbage adalah pembuat pengolah angka mekanis di tahun 1822, yang dikenal sebagai “mesin penambah serta pengurang (Difference Machine)”, standar fundamentalnya di gunakan dalam mengerjakan mesin hampir satu abad setelah kejadian tersebut. Pada tahun 1833 ia mengembangkan mesin ilmiah, yang merupakan komputer otomatis dan juga merupakan sebuah dasar dari komputer masa kini, sehingga ia sering disinggung sebagai “Bapak Komputer”. Karya-karyanya di tuangkan dalam buku nya yang diberi judul "On the Economy of Hardware and Makes" (1832). Ia juga tertarik pada aturan efisiensi dalam pembagian tugas dan pengembangan. Standar logis menentukan apakah seorang supervisor harus menggunakan kantor, material, dan pekerjaan untuk mendapatkan hasil terbaik.

Selain itu, Babbage juga sangat prihatin dengan sudut pandang manusia, ia menyarankan agar adanya semacam sistem dengan pembagian keuntungan antara buruh dengan pemilik pabrik pengolahan, dengan asumsi keduanya ikut meningkatkan efisiensi. Merekomendasikan agar para profesional mendapatkan porsi tetap berdasarkan pemikiran pekerjaannya, selain berbagi bantuan, dan kompensasi atas setiap pemikiran yang mereka pikirkan untuk lebih mengembangkan efektivitas.

3. Frederick W. Taylor (1856-1915)

Frederick W. Taylor terkenal karena manajemen ilmiahnya untuk meningkatkan efektivitas. Peningkatan yang paling populer adalah meningkatkan kelayakan kerja. Taylor membuat aturan yang menjadi titik focus manajemen ilmiah yang disebut desain upah yang menghasilkan biaya lebih rendah dan meningkatkan kelayakan spesialis, kualitas, upah, dan jaminan.

Cara berpikir Taylor mempunyai empat standar yang ditetapkan, khususnya:

- a. Pengembangan manajemen ilmiah dilakukan secara tepat,
- b. Pekerjaan dipilih secara ilmiah dengan menetapkan posisi yang sesuai untuk sebuah pekerjaan,
- c. Pendidikan serta pengembangan ilmiah yang berasal dari para pekerja, dan
- d. Partisipasi yang baik antara manajemen dengan pekerja.

Dalam menjalankan keempat standar tersebut, ia mempertahankan perlunya gejolak psikologis di kalangan manajer dan pekerja. Standar penting menurut metodologi ilmiah adalah:

- a. Kehadiran ilmu pengetahuan yang menggantikan pekerja dilakukan dengan asal-asalan;
- b. Ada hubungan antara waktu dan gerakan kelompok;
- c. Adanya koordinasi dengan tenaga ahli perorangan, dan tidak bekerja sendiri;
- d. Bekerja untuk memperoleh hasil yang paling maksimal;
- e. Membina semua karyawan ke tingkat yang lebih tinggi, untuk tingkat bantuan pemerintah yang sebesar-besarnya terhadap para pekerja dan organisasi.

Buku Taylor yang dikenal yaitu "*Shop management* (1930)", "*Principples of Scientific Managemen* (1911)", dan "*Testimory Before Special House Comittee* (1912)". Selama Tahun 1947, ketiga buku tersebut di gabungkan menjadi 1 (satu) buku dengan judul *Scientiffic Management*.

4. Frank & Lillian Gilberth

Frank B. Gilberth adalah seorang suami yang hidup dari tahun 1868–1924. Sedangkan Lillian M. Gilberth sebagai istri yang hidup pada tahun (1878–1972). Pasangan Gilbert berpendapat bahwa dalam studi pergerakan juga akan mendorong tekad angkatan kerja mengingat manfaat sebenarnya dan berpendapat bahwa studi tersebut dapat menunjukkan pertimbangan dewan dalam angkatan kerja. Oleh karena itu mereka mengembangkan rencana kemajuan yang terdiri dari tiga hal yang disusun sebagai program perluasan angkatan kerja dan pemberdayaan semua orang secara bersamaan.

5. Henry L. Gantt (1861-1919)

Pemikiran Henay L. Grant yang ter kenal adalah pemberian penghargaan sehari-hari dan hadiah tambahan bagi mandor. Grant juga menghadirkan kerangka “Charting” yang dikenal sebagai “Gant Graph”. Grant ini menyoroti pentingnya dalam mengembangkan minat hubungan yang sesuai antara manajemen dengan para karyawan, khususnya metode kerja yang bersahabat. Grant mengakui bahwa bagian manusia adalah hal yang mendasar, dengan cara ini menyoroti pentingnya pengajaran, menumbuhkan pemahaman tentang sistem yang menghubungkan dengan karyawan dan manajemen, dan perlunya rasa hormat dalam semua urusan manajemen.

Teknik populernya adalah strategi grafis untuk menggambarkan rencana dan mempertimbangkan pengendalian manajerial yang lebih baik. engan menggarisbawahi pentingnya waktu dan biaya dalam menyusun dan mengendalikan pekerjaan. Hal ini mendorong disusunnya “Gantt Chart” yang terkenal tersebut.

Menurut Nalurita and Sari (2023) Secara umum sumbangan dari aliran manajemen ilmiah adalah pentingnya rencana kerja, memberdayakan pemimpin

untuk menemukan cara paling ideal untuk menyelesaikan tugas, pemecahan rasional dalam masalah organisasi, dan membangun fondasi keterampilan luar biasa yang berwibawa. Sementara itu, kendala-kendala dalam manajemen ilmiah adalah hambatan-hambatan terhadap cara berperilaku manusia yang berbeda, perluasan yang sedang berjalan tidak diikuti oleh kenaikan upah, tidak memperhatikan sisi sosial pekerja, dan mengabaikan pemenuhan pekerjaan yang representatif.

2.3.2 Teori Manajemen Klasik

Termotivasi oleh Taylor sehubungan dengan spesialisasi kerja untuk lebih meningkatkan efisiensi, maka beberapa ahli manajemen yang beraliran Teori Manajemen Klasik menyempurnakan dari teori manajemen Taylor:

1. Henry Fayol (1841-1925)

Di tahun 1916, dengan istilah teori manajemen klasik yang memberikan pertimbangan luar biasa terhadap efisiensi pabrik dan juga pekerja, serta berfokus pada manajemen merupakan organisasi yang kompleks, ia menyajikan teknik pengajaran yang lebih lengkap yang menunjukkan sistem sebagai tata letaknya.

Fayol memahami, hasil tersebut tidak sepenuhnya ditentukan oleh atribut mereka sendiri, tetapi juga oleh penggunaan strategi manajemen yang tepat. Sumbangan terbesar dari Fayol yang paling menonjol adalah cara pandanganya terhadap manajemen yang bukan sekedar wawasan pribadi, namun lebih merupakan keahlian yang dapat diinstruksikan dari pemahaman standar-standar penting serta teori umum nya yang telah direncanakan. Fayol telah membagi kegiatan dan tugas organisasi menjadi 6 kegiatan yaitu:

- a. Produksi (Teknis) yaitu usaha untuk menghasilkan serta membuat barang produksi.
- b. Dagang (Pembelian, Jual, Pertukaran) dengan membeli bahan biasa dan menjual hasil perwujudannya.

- c. Keuangan (mencari dan menggunakan modal sebaiknya) dengan tujuan akhir memperoleh dan menggunakan modal.
- d. Keamanan (perlindungan harga dan manusia) melalui perlindungan pekerja dan sumber daya perusahaan.
- e. Akuntansi dengan pencatatan dan pembukuan pengeluaran, kewajiban, manfaat dan pencatatan moneter, serta berbagai informasi faktual.
- f. Manajerial Henry Fayol mengusulkan kemampuan administrasi yang efisien, secara khusus terdiri dari 5 kemampuan:
 - 1) *Planning* (Perencanaan) adalah dengan menentukan langkah-langkah yang akan memberdayakan organisasi untuk mencapai tujuannya.
 - 2) *Organizing* (Pengorganisasian), dalam artian mengumpulkan materi dan SDM untuk melakukan rencana.
 - 3) *Commanding* (Memerintah) dengan memberikan bimbingan kepada karyawan agar dapat melakukan kewajiban pekerjaannya.
 - 4) *Coordinating* (Pengkoordinasian) dengan menjamin sumber daya serta kegiatan organisasi terjadi secara harmonis untuk mencapai tujuannya.
 - 5) *Controlling* (Pengendalian) dengan cara memeriksa pengaturan untuk menunjukkan apakah pengaturan telah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

2. James D. Mooney

Mooney mencirikan suatu organisasi secara kolektif, setidaknya dua individu yang berkonsolidasi karena alasan tertentu. Menurut Mooney, untuk merencanakan sebuah organisasi, penting untuk fokus pada empat prinsip dasar, yaitu:

- a. Koordinasi, syarat-syarat koordinasi meliputi kekuasaan, gotong royong, tujuan yang pasti dan disiplin;

- b. Aturan skalar, siklus skalar memiliki prinsip, prospek serta dampak tersendiri yang tercermin dalam administrasi, penunjukan dan definisi praktis;
- c. Aturan yang berguna, terdapat fungsionalisme untuk berbagai usaha yang berbeda; Dan
- d. Standar staf, kejelasan pembedaan antara staf dan lini;

3. Mary Parker Follet (1868-1933)

Mary menerima bahwa ada hubungan yang baik antara karyawan dengan manajemen berdasar tujuan yang sama, tetapi mengisolasi bos sebagai pemberi perintah kepada bawahannya tidak sepenuhnya benar. Ia menyarankan agar peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi, tidak hanya didasarkan pada kekuasaan yang berasal dari kekuasaan formal, namun juga harus didasarkan pada informasi dan keterampilan sebagai seorang manajer.

4. Chester L. Bernard (1886-1961)

Berdasarkan kesukaannya pada bacaan sosiologi dan juga filsafat, Bernard kemudian menemukan teori mengenai kehidupan suatu organisasi. Seperti yang ditunjukkan olehnya, orang memasuki organisasi sebab mereka ingin mencapai tujuan mereka sendiri melalui pencapaian tujuan hierarkis yang secara realistis tidak dapat mereka capai sendirian.

Chester L. Bernard percaya bahwa sebuah organisasi akan berjalan dengan baik dan berhasil jika dapat mengubah pencapaian tujuan dan kebutuhan individu. Ia juga mengungkapkan bahwa tugas organisasi kasual sangat menentukan maju tidaknya tujuan suatu organisasi. Dia memimpin tinjauan yang menghubungkan administrasi logis dengan hubungan manusia. Kemudian lahirlah buku yang diberi judul "The Function of Executives".

2.3.3 Teori Manajemen Hubungan Manusiawi

Aliran ini muncul sebab ketidakpuasan terhadap teori Manajemen klasik yang dikemukakan tidak sepenuhnya menciptakan efektivitas penciptaan dan kesesuaian kerja. Para manajer sebenarnya mengalami tantangan karena pekerja tidak selalu mengikuti cara berperilaku yang wajar.

1. Hugo Munsterbeng (1862 - 1916)

Hugo adalah pelopor di balik psikologi industri dan dikenal dengan nama bapak psikologi industri. Buku nya, *Psikology and Industrial Efficiency*, menjelaskan bahwa dalam mencapai tujuan produktivitas Anda harus menyelesaikan tiga prosedur, pertama dan terpenting melacak individu yang paling ideal, juga melakukan pekerjaan paling ideal, dan ketiga menggunakan dampak paling ideal.

Komitmen terbesarnya adalah penggunaan psikologi untuk mewujudkan tujuan efisiensi, seperti pada teori - teori manajemen lain nya. Bukunya & quot; *Psychology and Industrial Efficiency* & quot; ia memberikan tiga cara dalam meningkatkan efisiensi:

- a. Menempatkan tenaga ahli terbaik yang sebagian besar sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dilakukan tunggal.
- b. Menghasilkan metode kerja terbaik yang mengatasi permasalahan mental untuk meningkatkan efisiensi.
- c. Memanfaatkan dampak mental untuk mendapatkan efek yang paling tepat dalam memberdayakan pekerja.

2. Elton Mayo and Fritz Roethlisberg (1880 -1949)

Telah dikenal dengan percobaan Howt horne, di mana hubungan manusia menggambarkan pertemuan administrator atau berinteraksi dengan bawahan. Jika keberanian dan efektivitas kerja terisolasi, maka hubungan antarmanusia dalam hubungan persahabatan juga akan terbatas. Pada tahap hubungan sosial atau hubungan manusia, asosiasi pada dasarnya menganalisis SDM. Aliran ini telah memandang aliran klasik sebagai aliran yang kurang sempurna karena tampaknya kurang siap untuk

melihat kecukupan kreasi fenomenal dengan keramahtamahan dalam tempat kerja. Perilaku manusia dalam suatu organisasi umumnya tidak dapat diharapkan berhasil karena sering kali tidak memiliki alasan.

Oleh karena itu para manajer memerlukan bantuan dalam menghadapi manusia, melalui antar lain ilmu sosiologi serta psikologi. Pengembangan hubungan kemanusiaan menghadirkan hubungan - hubungan yang dicirikan sebagai suatu pengembangan yang mempunyai hubungan yang proporsional antara atasan dan bawahan sehingga dapat terjalin kerjasama yang baik, serta menjadikan semangat dan efisiensi kerja yang memuaskan.

Disini terlihat peran faktor sosial dan psikologis dalam memberikan dukungan kerja kepada karyawan. Satu hal yang menarik dari hasil uji coba dengan teman-temannya adalah kegembiraan terkait uang tidak menghasilkan eksekusi yang lebih baik.

2.3.4 Teori Manajemen Modern

1. Abraham Maslow (1908-1970)

Abraham Maslow dikenal sebagai bapak inspirasi atau motivasi. Memahami gagasan tentang lima derajat kebutuhan yang mendorong seseorang, atau apa yang secara umum disebut pengaturan kebutuhan individu yang terus berkembang, khususnya derajat kebutuhan individu.

Di kemukakan oleh Abraham Maslow, dimana ia menilai dalam diri setiap individu terdapat lima jenjang kebutuhan berikut:

- a. Mental; kelaparan, kehausan, asuransi, pakaian.
- b. Keamanan; kesejahteraan, jaminan terhadap kerusakan fisik yang mendalam.
- c. Sosial; cinta, perasaan mendapat tempat, diterima secara umum, persahabatan.
- d. Hibah; kepercayaan diri, kemandirian dan wawasan, status, pengakuan dan pertimbangan.
- e. Realisasi diri; pengembangan, sampai pada kapasitas sejati seseorang, kepuasan diri.

2. Douglas McGregor (1953)

Pemikiran Dauglass Mc Gregor mengenai motivasi di kenal sebagai teori X dan teori Y. McGregor membedakan dua asumsi mendasar mengenai manusia dan cara mereka mendekati pekerjaan. Dua asumsi mendasar tersebut memunculkan teori X dan teori Y.

- a. Teori X : bahwa pandangan tradisional mengenai motivasi, pekerjaan yang di benci oleh karyawan harus diberi motivasi secara paksa untuk mendapatkan uang dan juga pujian.
- b. Teori Y : pekerja/individu sudah memiliki motivasi untuk bekerja dan melakukan pekerjaan secara efektif.

3. Freederick Herzberg (1923-2000)

Mengembangkan sebuah konsep mengenai motivasi yang dapat di sebut sebagai Hygiene Theory. Menggambarkan teori motivasi higienis atau teori dua factor. Menurut teori ini orang-orang seharusnya terbagi menjadi dua, khususnya orang-orang yang merasa puas dan orang-orang yang kecewa.

DAFTAR PUSTAKA

- Mulyadi, and Widi Winarso. 2020. *Pengantar Manajemen*. Jawa Tengah: CV. Pena Persada.
- Nalurita, Wening, and Ririn Dwi Astuti Kartika Sari. 2023. "Perkembangan Teori Manajemen." *Jurnal Manajemen Pelayaran Nasional* 6(1):13–17.
- Priyono. 2007. *Pengantar Manajemen*. Taman Sidiarjo: Zifatama Publisher.
- Rokhayati, Isnaeni. 2014. "Perkembangan Teori Manajemen Dari Pemikiran Scientific Management Hingga Era Modern Suatu Tinjauan Pustaka." *Jurnal Ekonomi Bisnis* 15(02):1–20.
- Sarinah, and Mardalena. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish, CV Budi Utama.
- Yusri A. Boko. 2022. "Perkembangan Teori Manajemen (Teori Ilmiah Dan Teori Organisasi Klasik)." *Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi (JUPEK)* 3(2):9–25.

BAB 3

RUANG LINGKUP MANAJEMEN

Oleh Arif Rachman

3.1 Pendahuluan

3.1.1 Pengenalan Manajemen

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya (manusia, keuangan, materi, dan informasi) suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dikenal sebagai manajemen. Pengambilan keputusan, pengaturan sumber daya, pembagian tugas, pemantauan kinerja, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan adalah semua contoh tindakan yang dilakukan dalam praktik manajemen.

Tujuan manajemen adalah untuk mencapai hasil yang diinginkan atau tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan utama manajemen adalah untuk mencapai efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan organisasi atau perusahaan dalam mencapai visi dan misi. Tujuan manajemen biasanya mencakup beberapa elemen penting, seperti:

1. Mencapai Efisiensi: Tujuan manajemen mencakup upaya untuk memanfaatkan sumber daya organisasi secara efisien, termasuk waktu, uang, tenaga kerja, dan materi, untuk mencapai hasil yang optimal.
2. Mencapai Efektivitas: Tujuan organisasi harus dicapai oleh manajemen, yaitu dengan memastikan bahwa kegiatan dan tindakan yang dilakukan sesuai dengan strategi organisasi dan memberikan hasil yang diharapkan.
3. Meningkatkan Kualitas: Manajemen berusaha untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, atau proses organisasi sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya.
4. Meningkatkan Daya Saing: Tujuan manajemen juga termasuk upaya untuk meningkatkan daya saing organisasi di pasar atau lingkungan bisnisnya, baik melalui inovasi,

pengembangan produk, atau strategi pemasaran yang efektif.

5. Mencapai Pertumbuhan dan Profitabilitas: Manajemen bertujuan untuk menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan bagi organisasi dan memastikan bahwa kegiatan bisnis menghasilkan keuntungan yang memadai bagi pemilik atau pemangku kepentingan lainnya.
6. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan: Menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan mendukung untuk karyawan memungkinkan pertumbuhan karir dan kesejahteraan mereka adalah tujuan manajemen.
7. Mematuhi Standar Etika dan Tanggung Jawab Sosial: Manajemen bertujuan untuk menjalankan operasi organisasi sesuai dengan standar etika yang tinggi dan bertanggung jawab secara sosial terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Tujuan manajemen dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi, industri, dan konteks bisnisnya, namun prinsip-prinsip ini umumnya menjadi fokus utama dalam upaya manajemen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang (Ernie Tisnawati, 2015)(Drucker, 2012).

3.1.2 Peran Manajer

Peran manajer meliputi berbagai tanggung jawab dan fungsi yang harus dijalankan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Berikut adalah beberapa peran utama dari seorang manajer:

1. Perencana: Merencanakan tujuan, strategi, kebijakan, dan program kerja adalah tanggung jawab manajer untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Pengorganisasi: Manajer bertugas mengatur sumber daya organisasi, termasuk manusia, keuangan, dan materi, dalam struktur organisasi yang efisien dan efektif.
3. Penggerak (Pengarahan): Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, manajer membantu, mengarahkan, dan mendorong anggota tim.

4. Pengawas: Manager memastikan bahwa pekerjaan dan proyek berjalan sesuai rencana dan memperbaiki masalah.
5. Pengambil Keputusan: Manajer harus dapat mengidentifikasi masalah, menganalisis informasi, dan membuat keputusan yang tepat untuk menyelesaikan masalah atau memajukan organisasi.
6. Komunikator: Manajer berperan sebagai penghubung antara berbagai tingkat organisasi dan antara organisasi dengan pemangku kepentingan eksternal, serta memastikan informasi yang jelas dan akurat disampaikan kepada semua pihak terkait.
7. Negosiator: Manajer sering kali terlibat dalam proses negosiasi, baik dalam menetapkan kontrak dengan pemasok atau klien, maupun dalam menyelesaikan konflik internal atau eksternal.
8. Pelatih dan Pengembang: Manajer bertanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan anggota tim mereka, serta untuk memberikan pelatihan dan arahan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja tim dan individu masing-masing.
9. Wakil Organisasi: Manager menjaga citra dan reputasi organisasi dan berpartisipasi dalam berbagai forum dan acara di dalam dan di luar organisasi.

Semua manajer memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi berjalan dengan lancar, efektif, dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Tugas manajer biasanya bervariasi tergantung pada tingkat manajemen yang mereka ambil dan situasi organisasi (Drucker, 2012) (Ulin, 1954)(Bennis, 2009).

3.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Untuk mencapai tujuan organisasi, manajer melakukan aktivitas atau tugas yang dikenal sebagai fungsi manajemen. Manajemen memiliki empat fungsi utama, biasanya disebut fungsi P-O-L-C (*Planing, Organizing, Leading, Controlling*), yang berarti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dalam menciptakan lingkungan yang efektif dan efisien untuk

mencapai tujuan organisasi, fungsi-fungsi utama ini saling terkait dan saling mendukung. Selain fungsi-fungsi utama ini, fungsi tambahan seperti manajemen perubahan, inovasi, dan pemberdayaan juga semakin diakui sebagai bagian penting dari tugas manajemen untuk mengatasi dinamika bisnis yang terus berubah (Ernie Tisnawati, 2015)(Drucker, 2012).

1. Perencanaan (*Planning*): Perencanaan melibatkan penetapan tujuan organisasi, identifikasi tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan pengembangan rencana untuk mengarahkan kegiatan organisasi. Langkah-langkah perencanaan meliputi penetapan tujuan jangka panjang dan jangka pendek, identifikasi sumber daya yang diperlukan, analisis lingkungan internal dan eksternal, dan pengembangan strategi untuk mengatasi kesulitan dan memanfaatkan peluang.
2. Organisasi (*Organizing*): Organisasi melibatkan penentuan struktur organisasi yang efektif, alokasi sumber daya, delegasi tanggung jawab, dan pembentukan tim kerja. Aktivitas ini mencakup penentuan tugas dan tanggung jawab, pembagian pekerjaan, pengaturan hubungan kerja, serta pembentukan hierarki dan aliran komunikasi yang efisien.
3. Pengarahan (*Leading*): Pengarahan, atau kepemimpinan, melibatkan upaya untuk memotivasi, mengarahkan, dan menginspirasi karyawan agar mencapai tujuan organisasi.
4. Aktivitas kepemimpinan mencakup komunikasi yang efektif, pembinaan karyawan, pengembangan tim kerja, pemberian dorongan, serta penyelesaian konflik.
5. Pengendalian (*Controlling*): Pengendalian melibatkan pemantauan kinerja organisasi, pengukuran hasil, identifikasi penyimpangan dari rencana, dan pengambilan tindakan korektif yang diperlukan. Pengendalian mencakup menetapkan standar kinerja, mengukur kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan standar, dan memperbaiki kesalahan.

3.3 Lingkungan Manajemen

Lingkungan manajemen merujuk pada berbagai faktor dan kondisi eksternal yang mempengaruhi operasi dan keputusan manajemen suatu organisasi. Dua kategori utama lingkungan manajemen adalah lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

1. Lingkungan Eksternal:

- a. Lingkungan Ekonomi: Termasuk kondisi pasar, tingkat inflasi, kebijakan moneter, dan faktor-faktor ekonomi lainnya yang dapat mempengaruhi permintaan, penawaran, dan harga produk atau layanan.
- b. Lingkungan Sosial dan Budaya: Dalam hal ini mencakup prinsip, kebiasaan, dan budaya masyarakat tempat perusahaan beroperasi. Perubahan perilaku sosial, tren demografis, dan preferensi konsumen termasuk dalam kategori ini.
- c. Lingkungan Teknologi: Terkait dengan kemajuan teknologi dan inovasi yang dapat mempengaruhi proses produksi, komunikasi, dan distribusi barang atau jasa.
- d. Lingkungan Politik dan Hukum: Termasuk kebijakan pemerintah, peraturan hukum, perubahan kebijakan publik, serta stabilitas politik yang dapat mempengaruhi operasi bisnis.
- e. Lingkungan Demografi: melibatkan faktor-faktor demografis yang memengaruhi preferensi konsumen dan kebutuhan pasar, seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, dan struktur keluarga.

2. Lingkungan Internal:

- a. Struktur Organisasi: Termasuk hierarki, pembagian tugas, dan aliran komunikasi dalam organisasi.
- b. Sumber Daya Manusia: Meliputi keterampilan, pengetahuan, dan motivasi karyawan, serta budaya organisasi.
- c. Sumber Daya Finansial: Termasuk modal, aset, dan ketersediaan dana yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mengoperasikan bisnisnya.

- d. Budaya Organisasi: Norma, prinsip, dan kepercayaan yang dipegang oleh karyawan, serta lingkungan kerja yang berlaku di tempat kerja.
- e. Teknologi dan Sistem Informasi: Infrastruktur dan sistem informasi yang digunakan dalam operasi bisnis perusahaan.

Lingkungan manajemen bersifat dinamis dan kompleks, dan manajer perlu memahami perubahan dan tantangan yang ada dalam lingkungan eksternal dan internal agar dapat mengambil keputusan yang efektif dan responsif (Kinicki and Fugate, 2020)(Fred R. David, 2015).

3.4 Level Manajemen

Level manajemen mengacu pada tingkatan atau hierarki posisi manajerial dalam sebuah organisasi. Terdapat tiga level manajemen utama yang umumnya dikenal, yaitu:

1. Tingkat Manajemen Puncak (*Top Management*): Pada tingkat ini, terdapat manajer puncak atau eksekutif yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis dan menetapkan visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. Contoh posisi pada tingkat ini adalah CEO (*Chief Executive Officer*), Presiden Direktur, dan Anggota Dewan Direksi.
2. Tingkat Manajemen Menengah (*Middle Management*): Tingkat manajemen menengah terletak di antara manajemen puncak dan manajemen operasional. Manajer di tingkat ini bertanggung jawab untuk menerjemahkan keputusan strategis menjadi tindakan operasional, serta mengkoordinasikan dan mengelola aktivitas departemen atau divisi. Contoh posisi pada tingkat ini termasuk Manajer Departemen, Manajer Cabang, dan Kepala Divisi.
3. Tingkat Manajemen Operasional (*First-line Management* atau *Supervisory Management*): Tingkat manajemen operasional adalah tingkat terendah dalam hierarki manajerial. Manajer di tingkat ini bertanggung jawab langsung atas pengawasan dan pengelolaan pelaksanaan

kegiatan operasional sehari-hari. Mereka sering kali bekerja langsung dengan karyawan non-manajerial. Contoh posisi pada tingkat ini adalah Supervisor, Kepala Tim, dan Koordinator Proyek.

Selain tiga level manajemen utama tersebut, terkadang juga ada istilah "*Strategic Management Team*" atau "*Executive Management Team*" yang merujuk pada kelompok manajer puncak yang bekerja secara kolektif untuk merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengawasi pelaksanaan strategi organisasi.

Meskipun masing-masing tingkat manajemen memiliki tugas dan keahlian yang berbeda, mereka saling berhubungan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan umum perusahaan.

3.5 Etika dalam Manajemen

Dalam manajemen, etika mengacu pada prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang digunakan oleh manajer dalam membuat keputusan dan bertindak dalam mengelola organisasi dan berhubungan dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dalam manajemen, etika tidak hanya penting untuk mencapai tujuan bisnis tetapi juga untuk mempertimbangkan dampak sosial, lingkungan, dan keadilan dari keputusan yang dibuat. Berikut adalah beberapa prinsip etika manajemen yang penting:

1. **Integritas:** Dalam semua aspek pengelolaan perusahaan, manajer harus bertindak jujur, konsisten, dan adil. Mereka juga harus mempertahankan standar moral yang tinggi dan tidak kompromi dengan praktik yang tidak etis.
2. **Kepedulian (*Compassion*):** Manajer harus merasa seperti karyawan, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan. Dampak sosial dan lingkungan dari keputusan bisnis mereka harus dipertimbangkan.
3. **Transparansi:** Manager harus berkomunikasi dengan jelas dan terbuka tentang kebijakan, prosedur, dan keputusan organisasi. Mereka juga harus memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada semua pihak yang terpengaruh.

4. Keadilan (*Fairness*): Manager harus memastikan bahwa keputusan organisasi didasarkan pada standar yang adil dan tidak bias berdasarkan ras, jenis kelamin, agama, atau latar belakang lainnya. Mereka harus memperlakukan setiap orang dengan adil dan setara.
5. Tanggung Jawab (*Responsibility*): Manager bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan mereka terhadap karyawan, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan. Mereka harus mengambil tanggung jawab penuh atas kesalahan dan kesalahan dan berusaha memperbaiki keadaan dengan cara yang tepat.

Penerapan prinsip-prinsip etika dalam manajemen tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, tetapi juga membangun reputasi organisasi yang kuat dan berkelanjutan. Para manajer harus menjadi contoh yang baik dalam menerapkan nilai-nilai etika dalam semua aspek operasional dan strategis organisasi (Velasquez, 2009)(Details dan Hameed Arshad-, 2016).

3.6 Perkembangan Terkini dalam Manajemen

Sejak beberapa tahun terakhir, ada beberapa perkembangan signifikan dalam bidang manajemen. Berikut beberapa di antaranya:

1. Manajemen Berbasis Data (*Data-driven Management*): Organisasi semakin bergantung pada analisis data untuk membuat keputusan. Dengan menggunakan teknologi seperti big data dan analisis prediktif, manajer dapat membuat keputusan yang lebih cerdas dan menemukan pola dan tren yang mungkin tidak terlihat sebelumnya.
2. Manajemen Berbasis Teknologi (*Technology-driven Management*): Kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), dan otomatisasi proses adalah teknologi yang terus berkembang yang memengaruhi operasi organisasi. Manajemen harus terus mengikuti kemajuan ini untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
3. Kepemimpinan Berbasis Keterlibatan (*Engagement-based Leadership*): Kepemimpinan yang berfokus pada

- keterlibatan karyawan semakin diakui sebagai kunci keberhasilan organisasi. Para pemimpin harus membangun budaya kerja yang inklusif, mendengarkan, dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh tim.
4. Ketanggapan Organisasi (*Organizational Agility*): Perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis menuntut agar organisasi menjadi lebih responsif dan fleksibel. Manajemen harus membangun kemampuan adaptasi dan inovasi yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan.
 5. Pembangunan Keterampilan Karyawan (*Employee Skill Development*): Karena perubahan teknologi dan kebutuhan pasar, karyawan harus terus meningkatkan keterampilan mereka. Manajemen harus berinvestasi dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk sukses di lingkungan kerja yang berubah-ubah.
 6. Manajemen Diversitas dan Inklusi (*Diversity and Inclusion Management*): Pentingnya mendorong keberagaman dan inklusi di tempat kerja semakin diakui oleh organisasi. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memastikan bahwa setiap pekerja merasa dihargai dan didukung, manajemen harus mempertimbangkan kebutuhan dan perspektif dari berbagai kelompok demografis.
 7. Manajemen Risiko dan Keamanan Informasi: Di era digital, risiko keamanan informasi semakin besar. Manajemen harus memprioritaskan manajemen risiko dan keamanan informasi untuk melindungi data sensitif organisasi dan mengurangi potensi dampak dari serangan *cyber* dan pelanggaran data.

Perkembangan ini mencerminkan evolusi konstan dalam bidang manajemen sebagai tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan sosial yang terus berlanjut. Organisasi yang mampu mengadopsi dan beradaptasi dengan

perkembangan ini kemungkinan akan lebih berhasil dalam mencapai tujuan mereka (Cultures and Gardner, 2021).

3.8 Studi Kasus dalam Manajemen

Studi kasus dalam manajemen adalah alat yang penting untuk mempelajari aplikasi teori manajemen dalam konteks dunia nyata. Studi kasus ini biasanya menggambarkan situasi atau masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi atau perusahaan dan meminta pembaca untuk menganalisis masalah tersebut, mengidentifikasi solusi yang mungkin, dan mengevaluasi implikasi dari setiap pilihan tindakan. Berikut ini adalah contoh studi kasus dalam berbagai bidang manajemen (Armstrong, M., & Baron, A., 2005) (DeNisi, A. S., & Murphy, K. R., 2017) (Werner, J. M., & DeSimone, R. L., 2011):

1. **Manajemen Strategis:** Studi kasus tentang perusahaan yang menghadapi persaingan yang sengit di pasar dan harus membuat keputusan strategis tentang ekspansi pasar, diversifikasi produk, atau penetrasi pasar baru.
2. **Manajemen Sumber Daya Manusia:** Studi kasus tentang perusahaan yang menghadapi konflik antara manajemen dan karyawan, atau perusahaan yang berusaha meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.
3. **Manajemen Operasi:** Studi kasus tentang perusahaan manufaktur yang menghadapi tantangan dalam meningkatkan efisiensi operasional, mengelola rantai pasokan, atau mengimplementasikan teknologi baru.
4. **Manajemen Keuangan:** Studi kasus tentang perusahaan yang menghadapi masalah keuangan seperti pengelolaan kas yang buruk, pengambilan keputusan investasi yang salah, atau restrukturisasi utang.
5. **Manajemen Pemasaran:** Studi kasus tentang perusahaan yang berusaha meningkatkan penjualan, mengatasi penurunan pangsa pasar, atau menanggapi perubahan tren pasar.

3.9 Tantangan Masa Depan dalam Manajemen

Tantangan masa depan dalam manajemen adalah dinamis dan terus berkembang seiring dengan perubahan dalam lingkungan bisnis global. Beberapa tantangan utama yang mungkin dihadapi oleh manajemen di masa depan termasuk:

1. **Perubahan Teknologi:** Kecerdasan buatan (AI), otomatisasi, dan *Internet of Things* (IoT) adalah beberapa kemajuan teknologi yang akan mengubah cara bisnis beroperasi. Untuk meningkatkan inovasi dan efisiensi, manajemen harus terus beradaptasi dengan teknologi baru.
2. **Kepemimpinan di Era Digital:** Keterampilan baru diperlukan untuk menjadi pemimpin di era digital, seperti mengelola tim yang tersebar di berbagai tempat, memotivasi karyawan yang beragam secara kultural dan demografis, dan beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti.
3. **Perubahan Demografis dan Kekurangan Tenaga Kerja:** Perubahan demografis, seperti penuaan populasi dan peningkatan keberagaman tempat kerja, akan mempengaruhi manajemen sumber daya manusia. Selain itu, beberapa industri mungkin menghadapi kekurangan tenaga kerja terampil dalam beberapa bidang khusus.
4. **Globalisasi dan Kompleksitas:** Globalisasi memperkenalkan tantangan baru dalam manajemen, termasuk mengelola rantai pasokan yang terfragmentasi, menghadapi persaingan global yang semakin ketat, dan memahami dan menavigasi peraturan dan kebijakan yang berbeda di berbagai negara.
5. **Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR):** Perusahaan diharapkan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan CSR ke dalam operasi mereka. Manajemen harus mengembangkan strategi yang berkelanjutan secara lingkungan dan sosial, sambil tetap mempertahankan keseimbangan dengan tujuan keuangan perusahaan.
6. **Adaptasi terhadap Perubahan Iklim dan Risiko Lingkungan:** Perubahan iklim dan risiko lingkungan semakin menjadi

perhatian dalam manajemen bisnis. Organisasi harus mengembangkan kebijakan dan praktik yang mengurangi dampak negatif mereka terhadap lingkungan dan mempersiapkan diri untuk menghadapi risiko yang terkait dengan perubahan iklim.

7. Perubahan dalam Budaya Organisasi: Menghadapi tantangan masa depan membutuhkan budaya organisasi yang fleksibel dan inklusif. Manajemen harus memiliki kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kerja sama, inovasi, dan keberagaman.

Menghadapi tantangan-tantangan ini akan membutuhkan kepemimpinan yang inovatif, kreatif, dan berorientasi pada pemecahan masalah, serta kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi dengan cepat dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya (Brynjolfsson, E., & McAfee, A., 2014) (Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A., 2014) (Charan, R., Drotter, S., & Noel, J., 2001) (Brown, A. D., & Brown, D., 2015) (Ghemawat, P., 2011) (Rugman, A. M., & Verbeke, A., 2004) (Carroll, A. B., & Shabana, K. M., 2010) (Porter, M. E., & Kramer, M. R., 2011) (Schein, E. H., 2010) (Cameron, K. S., & Quinn, R. E., 2011).

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. London: CIPD Publishing.
- Bennis, W. (2009) *More Praise for on Becoming a Leader*, Group.
- Brown, A. D., & Brown, D. (2015). *Leading Digital Strategy: Driving Business Growth Through Effective E-commerce*. Kogan Page.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. Jossey-Bass.
- Cultures, O. and Gardner, D. G. (2021) 'Leaders Build Cultures: Action Steps for Leaders to Build Successful Organizational Cultures', *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(1).
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). *Performance Management* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Details, A. and Hameed Arshad-, S. (2016) 'The Role of the Ethics in the Management of the Organization', *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(8), pp. 2226-8235.
- Drucker, P. F. (2012) *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Management: Tasks, Responsibilities, Practices.
- Ernie Tisnawati, S. K. (2015) 'Pengantar Manajemen', (December), p. 426.

- Fred R. David, F. R. D. (2015) *Strategic Management_Concepts and Cases*, Global Edition (2014).
- Ghemawat, P. (2011). *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*. Harvard Business Review Press.
- Kinicki, A. and Fugate, M. (2020). *Management : a practical introduction* McGraw-Hill Education
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). *A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises*. Journal of International Business Studies, 35(1), 3-18.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Ulin, R. P. (1954) 'The Practice of Management by Peter F. Drucker', *Challenge*, 3(3), pp. 61-64.
- Velasquez, M. G. (2009) 'Business Ethics: Concepts and Cases', pp. 1-18.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human Resource Development* (6th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

BAB 4

STRUKTUR ORGANISASI

Oleh Andi Muhammad Rivai

4.1 Pendahuluan

Bagi masyarakat sangat diperlukan suatu bentuk organisasi baik dalam dunia pendidikan, pelayanan kesehatan, maupun dalam dunia industri. Menurut Gibson (1997) Organisasi adalah entitas yang memungkinkan kelompok masyarakat untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai oleh individu secara sendirian. Selanjutnya Robbins (1994) mengemukakan organisasi adalah entitas sosial yang secara teratur bekerja untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi memiliki batasan yang jelas. Selain itu organisasi menurut Wursanto (2005) merupakan suatu bentuk kerjasama antara sekelompok orang yang tergabung dalam suatu wadah tertentu guna mencapai tujuan bersama seperti yang telah ditetapkan bersama. Disamping itu, Wursanto (2005) Organisasi diwajibkan memiliki nama dan struktur organisasi. Struktur merujuk pada pengaturan entitas, yang mencakup pekerjaan-pekerjaan yang saling terkait di dalam organisasi. Sehingga organisasi adalah suatu bentuk proses atau kegiatan kerjasama di mana kelompok bekerja sama untuk menyelesaikan tugas yang sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Anggota kelompok dalam suatu organisasi bekerja sama melaksanakan pekerjaan sesuai fungsi dan tugas masing-masing yang merupakan kumpulan tindakan pengorganisasian yang mencakup membagi pekerjaan antara anggota organisasi dan membagi pekerjaan dalam organisasi secara proporsional. Selanjutnya, Wahyono (2010) mengemukakan bahwa Pengorganisasian tidak hanya tentang menentukan struktur organisasi, mengisi setiap posisi dalam struktur dengan deskripsi pekerjaan, dan mencari orang yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan (Staffing). Sebaliknya, ini adalah sebuah proses manajerial yang berkelanjutan. Kemudian Robbins (2008)

menjelaskan pembagian pekerjaan atau tugas dalam suatu organisasi dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

Setiap pimpinan atau manajer dalam organisasi, saat merancang sebuah struktur organisasi, dihadapkan pada keputusan-keputusan yang menantang terkait dengan cara merancang struktur organisasi yang efektif. Untuk mendesain struktur sebuah organisasi dibutuhkan langkah-langkah yaitu ; 1) penjelasan (detail) atas pekerjaan ; 2) pembagian pekerjaan ; 3) pengelompokan pekerjaan ; 4) koordinasi pekerjaan ; 5) pengawasan dan reorganisasi (Hanggraeni, 2011). Selanjutnya Hanggraeni menjelaskan bahwa struktur organisasi terbentuk harus tetap dilakukan pengawasan atas kinerja masing-masing anggota di dalam struktur apabila dibentuk organisasi yang baru, jika ditemukan ketidaksesuaian dengan tujuan utama yang ingin dicapai melalui pembentukan struktur organisasi dapat dilakukan, re-organisasi terhadap struktur organisasi agar tujuan sebelumnya dapat tercapai. Oleh karena itu, struktur organisasi mencakup bagian atau unit organisasi, serta hubungan, jaringan, dan saluran wewenang serta tanggung jawab yang ada di dalamnya.

4.2 Bagian – Bagian dalam struktur organisasi

Menurut Ivancevich (2007), pembagian kerja, pendelegasian kewenangan, departementalisasi, dan rentang kendali adalah empat (empat) komponen penting yang menentukan struktur organisasi.

4.2.1 Pembagian kerja

Pembagian kerja melibatkan pembagian beban kerja menjadi sejumlah tugas yang sesuai dan layak untuk dilakukan oleh individu atau kelompok dengan penuh tanggung jawab. Setiap pekerjaan harus terbagi secara merata menjadi tugas-tugas yang dapat diselesaikan dengan baik, sesuai dengan kemampuan anggota organisasi (Wahyono, 2010).

Manajer umumnya melaksanakan pembagian kerja dengan memecah tugas organisasi menjadi pekerjaan-pekerjaan khusus yang terdiri dari aktivitas-aktivitas spesifik. Menurut Ivancevich (2007), pembagian kerja dalam organisasi dapat direalisasikan melalui tiga metode yang berbeda.

1. Banyak orang menganggap spesialisasi sebagai keahlian khusus dalam berbagai jenis pekerjaan. Ini termasuk akuntan, desainer grafis, dokter, ilmuwan, pengembang perangkat lunak, dan berbagai keahlian khusus lainnya yang ada di perusahaan dan sebagainya.
2. Dalam pabrik manufaktur, alur kerja biasa membagi pekerjaan menjadi membangun dan merangkai, dan selanjutnya seseorang ditugaskan untuk melakukan salah satu dari dua pekerjaan tersebut. Praktik ini dikenal sebagai spesialisasi mendatar (*horizontal specialization*).
3. Bidang vertikal. Setiap organisasi memiliki hierarki otoritas, mulai dari manajer tingkat paling rendah hingga manajer tingkat tertinggi. Posisi direktur utama berbeda dari posisi supervisor.

Proses penjabaran kegiatan dan kewenangan dalam pekerjaan merupakan proses yang analitis artinya keseluruhan tugas organisasi diperinci menjadi tugas-tugas kecil yang berurutan namun, manajemen harus menggunakan beberapa dasar untuk menggabungkan tugas yang terpisah ke dalam kelompok-kelompok yang berisi sejumlah orang atau jabatan tertentu.

4.2.2 Pendelegasian kewenangan

Pendelegasian kewenangan terdiri atas beberapa tahap sebagaimana dikemukakan oleh Wahyono (2010) yaitu :

1. memperjelas tugas/tanggung jawab (menentukan, mengidentifikasi, mempunyai waktu dan keinginan) ;
2. Spesifikasi jarak pendelegasian kebijaksanaan ;
3. Mengizinkan berpartisipasi pendelegasian :
 - a. Apa yang didelegasikan
 - b. Berapa banyak wewenang yang diperlukan dalam mencapai tugas yang dilakukan
 - c. Memperkuat motivasi kepuasan dan tanggung jawab dalam berkinerja
4. Perlunya informasi
5. Menentukan kontrol timbal balik

Selanjutnya, pendelegasian wewenang, juga dikenal sebagai *delegation of authority*, mengacu pada kewenangan untuk membuat keputusan daripada melakukan tugas. Misalnya, manajer pemasaran diberi wewenang untuk mencari pekerja pemasaran. Manajer penjualan yang lain mungkin tidak memiliki hak mempekerjakan individu tetapi mungkin saja memiliki hak memberi tugas mereka pada berbagai wilayah, sehingga kadar kewenangan pada dua aspek kewenangan yang didelegasikan/delegation bisa relatif rendah atau tinggi. Alasan-alasan pendelegasian wewenang (Ivancevich John, Konopaske and Matteson, 2007) yaitu : 1) Delegasi wewenang yang cukup besar mendorong perkembangan profesional manajer. Para manajer fokus pada keputusan – keputusan yang penting memperoleh berbagai keterampilan/keahlian sehingga perusahaan lebih maju dan berkesinambungan, 2) pendelegasian yang tinggi dapat membawa iklim persaingan dalam sebuah organisasi. Diharapkan para manajer diberikan andil dalam lingkungan persaingan yang ketat seperti bersaing dalam penjualan, pengurangan biaya dan target-target pengembangan karyawan sehingga menjadi faktor positif dalam kinerja organisasi keseluruhan. Akhirnya para manajer memiliki kewenangan dalam menjalankan lebih banyak kemandirian (*autonomy*) sehingga ikut serta dapat memecahkan masalah-masalah. Kemandirian meningkatkan kreativitas dan keahlian manajemen, yang berkontribusi pada kemampuan beradaptasi dan pengembangan organisasi dan manajer.

4.2.3 Departementalisasi

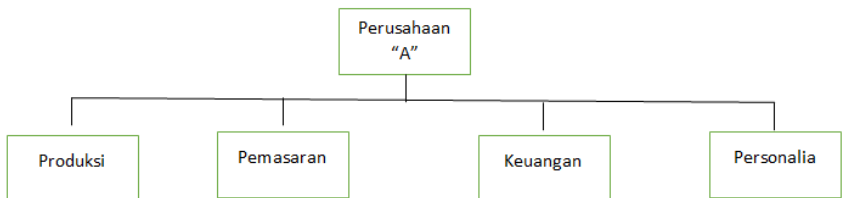
Pihak Manajemen dalam menyusun pekerjaan-pekerjaan maka terlebih dahulu yang dilakukan yaitu mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan kebutuhan. Pekerjaan-pekerjaan yang spesialisasi dipisahkan dengan yang lainnya yang saling berhubungan dengan keseluruhan tugas untuk kebutuhan pencapaian setiap pekerjaan yang akan dicapai, jadi untuk memudahkan pengelolaan pekerjaan perlu digabungkan kedalam kelompok-kelompok kecil dan dibentuklah suatu posisi-posisi baru manajer kelompok (*manager of the group*). Pertimbangan manajerial dalam mengelompokkan suatu pekerjaan merupakan

pembentukan departemen sebagai dasar-dasar pengelompokan pekerjaan (pembagian departemen/departmentalization). Menurut Wahjono (2010) bahwa pembentukan departementalisasi sebagai dasar untuk mengelompokkan kegiatan/pekerjaan, dapat dilakukan:

1. Menurut fungsi yang dijalankan;
2. Menurut tipe produk yang dihasilkan suatu organisasi;
3. Atas dasar geografik atau teritori;
4. Tipe tertentu dan pelanggan.

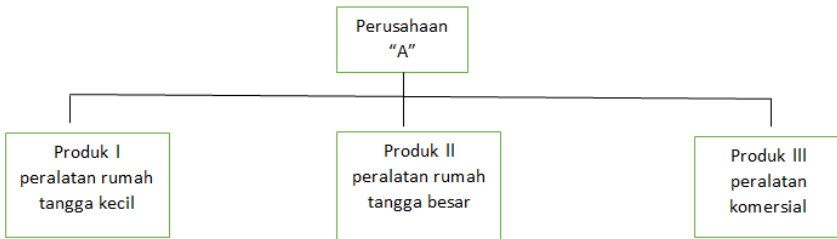
Metode untuk membagi organisasi secara struktural dikenal sebagai departementalisasi. Pelanggan, wilayah geografis, produk, dan fungsional adalah dasar departementalisasi (Danang, 2011).

1. Departementalisasi fungsional mengacu pada aktivitas atau fungsi yang dilakukan, seperti penjualan, keuangan, dll. Departementalisasi meningkatkan efisiensi dan pemanfaatan karyawan serta menyediakan peralatan yang paling ekonomis.



Gambar 4.1. Departementalisasi fungsional
Sumber : (Baron, Greenberg and DeNisi, 1990)

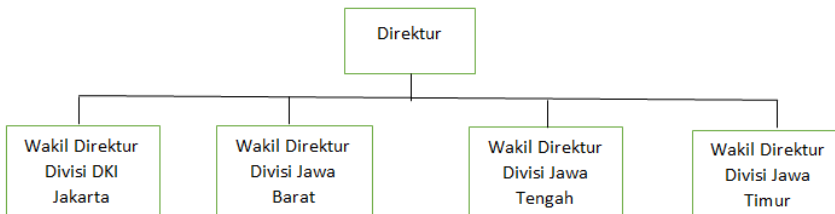
2. Jenis departementalisasi yang didasarkan pada produk atau garis produk yang dibuat disebut departementalisasi produk. Unit organisasi produk adalah unit yang dirancang secara terpisah untuk menangani berbagai produk atau lini produk. Masing-masing unit ini memiliki semua bagian yang diperlukan untuk berfungsi sebagai entitas terpisah.



Gambar 4.2. Departementalisasi produk

Sumber : (Ivancevich John, Konopaske and Matteson, 2007)

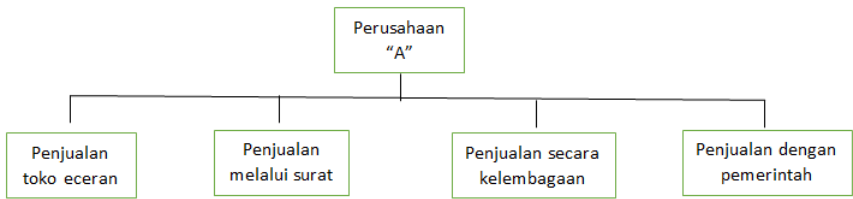
3. Departementalisasi wilayah geografis adalah jenis departementalisasi yang didasarkan pada wilayah geografis. Tujuan utama departementalisasi ini adalah bahwa seorang manajer seharusnya bertanggung jawab atas semua kegiatan yang terjadi di wilayah tertentu, dan oleh karena itu manajer tersebut bertanggung jawab atas wilayah geografis yang dia pimpin.



Gambar 4.3. Departementalisasi Wilayah Geografis

Sumber : (Ivancevich John, Konopaske and Matteson, 2007)

4. Departementalisasi pelanggan adalah jenis departementalisasi berdasarkan pelanggan. Sebuah department store dapat membagi pelanggannya berdasarkan toko eceran, pelanggan surat, pelanggan institusi, dan pelanggan pemerintah.



Gambar 4.4. Departementalisasi Pelanggan
Sumber : (Ivancevich John, Konopaske and Matteson, 2007)

4.2.4 Rentang kendali

Rentang kendali/*span of control* adalah jumlah bawahan/subordinates dalam suatu organisasi yang dapat diawasi oleh individu manajer. Rentang kendali berkaitan dengan berapa jumlah bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang manajer. Istilah lain dari rentang kendali adalah *span of supervision*, *span of authority*, *span of management* dan *span of attention*. Rentang kendali sempit menunjukkan hanya sedikit yang dapat dikendalikan, sedangkan rentang kendali luas menunjukkan terdapat banyak bawahan yang harus dikendalikan.

Berapakah idealnya banyaknya rentang kendali? Tidak ada ketentuan yang pasti mengenai jumlah rentang kendali yang ideal. Sebagian besar berpendapat bahwa rentang kendali yang ideal berkisar antara 3 hingga 8 bawahan. Untuk menemukan rentang kendali yang ideal, tiga komponen perlu dipertimbangkan:

1. Komunikasi yang diperlukan Untuk menentukan rentang kendali yang ideal, perlu mempertimbangkan betapa pentingnya hubungan dan koordinasi antara atasan dan bawahan. Untuk pekerjaan yang membutuhkan hubungan dan koordinasi sesering mungkin, rentang kendali yang luas justru akan menghambat hubungan antara atasan dan bawahan.
2. Tingkat spesialisasi. Manajer di tingkat hierarki yang lebih rendah umumnya memiliki tanggung jawab atas lebih banyak karyawan, karena pekerjaan pada tingkat tersebut cenderung lebih terfokus dan kurang kompleks dibandingkan dengan pekerjaan di tingkat manajemen yang lebih tinggi.

3. Kemampuan berkomunikasi. Para bawahan harus diberi tahu tentang berbagai aturan, aturan, atau peraturan organisasi. Mereka yang dapat berkomunikasi dengan bawahannya secara efektif cenderung lebih mampu mengelola banyak bawahan daripada mereka yang tidak dapat berkomunikasi dengan mereka dengan cara yang mudah dipahami (Danang, 2011).

Menurut Hanggraeni (2011) besar kecilnya rentang kendali akan mempengaruhi hierarki/struktur organisasi yaitu hirarki pendek dan hierarki panjang. Di bawah ini perbedaan kelebihan dan kekurangan dari masing-masing hierarki :

Tabel 4.1. Kelebihan dan kekurangan hirarki pendek

Hierarki pendek	
Kelebihan	Kekurangan
Biaya yang terkait dengan jabatan relatif kecil karena tingkatan manajer yang sedikit	Koordinasi sulit dilakukan karena jumlah yang bawahan terlalu banyak
Komunikasi lebih efektif (hambatan pembinaan dan control yang kurang mudah diatasi) karena jalur tanggung jawab yang pendek	Pembinaan dan control yang kurang efektif
Pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat karena hambatan birokrasi dapat dihindari	Spesialisasi tugas kurang mendalam

Sumber : (Hanggraeni, 2011)

Tabel 4.2. Kelebihan dan kekurangan hierarki panjang

Hierarki panjang	
Kelebihan	Kekurangan
Koordinasi lebih mudah dilakukan karena jumlah bawahan yang terbatas	Biaya yang terkait dengan jabatan lebih besar karena banyaknya tingkatan manajer
Pembinaan dan kontrol lebih efektif	Birokrasi semakin panjang
	Jalur perintah dan tanggung jawab lebih pendek
	Komunikasi vertikal semakin sulit dan memperlambat proses pengambilan keputusan
	Mendorong adanya pengawasan (<i>Supervision</i>) yang terlalu ketat sehingga menurunkan <i>individual autonomy</i>

Sumber : (Hanggraeni, 2011)

Lebih lanjut Hanggraeni (2011) menyatakan saat ini terdapat kecenderungan untuk menggunakan rentang kendali yang lebih lebar (*Flat Organization*) karena jenis ini bersifat konsisten dengan upaya organisasi untuk mengurangi biaya, menekan kelebihan, mempercepat proses pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas, mendekatkan diri pada konsumen dan memberdayakan para anggota organisasi.

4.3 Unsur-Unsur Struktur Organisasi

Struktur organisasi memerlukan analisis, seperti halnya organ tubuh manusia. Menurut Siswanto (2005), empat komponen penting untuk menganalisis struktur organisasi:

1. Spesialisasi aktivitas (*Specialization of activities*)

Spesialisasi aktivitas mengacu pada Spesialisasi dalam tugas-tugas individu dan kelompok kerja di organisasi (pembagian kerja) dan pengaturan tugas-tugas ini ke dalam unit-unit kerja (departementasi) merupakan langkah penting dalam struktur organisasi. Dalam sebuah organisasi, pembagian tugas pekerjaan menjadi keharusan mutlak karena tanpa itu,

kemungkinan tumpang tindih akan tinggi. Pembagian tugas pekerjaan pada akhirnya akan menghasilkan pembentukan departemen-departemen kecil dalam organisasi (departementalisasi), yang menjadi landasan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi satu unit.

2. Standarisasi aktivitas (*Standardization of activities*)
Standardisasi kegiatan untuk menjamin kelayakan dugaan (*predictability*) kegiatan, organisasi menggunakan standarisasi kegiatan. Menstandarisasi berarti mengikuti standar tertentu di tempat kerja.
3. Koordinasi aktivitas (*Coordination of activities*)
Proses menggabungkan semua aktivitas dan fungsi sub organisasi dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi dikenal sebagai koordinasi aktivitas. Tujuan koordinasi aktivitas adalah untuk memastikan bahwa gerak langkah unit-unit yang ada selaras satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
4. Sentralisasi dan Desentralisasi pengambilan keputusan (*Centralization and Decentralization of decision making*)
Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan berbicara tentang di mana otoritas pengambilan keputusan berada. Dalam struktur organisasi yang desentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi oleh manajer puncak, atau bahkan hanya seorang. Di sisi lain, dalam struktur organisasi yang didesentralisasikan, gaya pengambilan keputusan dibagi di tingkat menengah dan bawah hierarki manajemen.

4.4 Dimensi-dimensi struktur organisasi

Tiga dimensi yang membentuk struktur organisasi menurut Ivancevich (2014) yaitu:

1. Formalisasi, menggambarkan seberapa baik peraturan, prosedur, dan petunjuk lain untuk bertindak ditulis dan diterapkan. Formalisasi adalah dimensi struktur organisasi yang mengacu pada seberapa banyak aturan, prosedur, dan petunjuk tindakan yang lain ditulis dan diterapkan.

Organisasi seperti ini memiliki prosedur pelaksanaan Standar Prosedur Operasi yang tertulis, yang terdiri dari petunjuk dan kebijakan yang jelas. Dalam kaitannya dengan empat desain keputusan, formalisasi adalah hasil dari spesialisasi kerja yang tinggi, pendelegasian wewenang yang tinggi, pembagian departemen menurut fungsinya, dan luasnya rentang kendali.

- a. Spesialisasi kerja yang tinggi mengikuti prosedur kerja yang tertulis dan pengembangan aturan.
 - b. Pendelegasian kewenangan tinggi membutuhkan pengawasan akan penggunaan kewenangan.
 - c. Pembagian departemen berdasarkan fungsinya terdiri dari pekerjaan yang sangat mirip, serupa, dan biasanya sederhana.
 - d. Dengan rentang kendali yang luas, manajer tidak perlu mengawasi bawahannya satu per satu. Akibatnya, tidak ada banyak bawahan manajer yang dikelola.
2. Sentralisasi, suatu aspek struktur organisasi yang mengacu pada seberapa besar manajemen puncak memiliki otoritas untuk membuat keputusan. Konsep ini mengacu pada pendelegasian otoritas di antara pekerjaan yang berbeda dalam suatu organisasi. Bagaimana sentralisasi berhubungan dengan empat desain keputusan yang menentukan struktur organisasi adalah sebagai berikut:
- a. Dengan tingkat spesialisasi yang lebih tinggi, lebih banyak fokus pada pekerjaan yang sangat terspesialisasi, yang tidak membutuhkan kebebasan di luar kontrol yang diperlukan.
 - b. Sentralisasi meningkat seiring dengan jumlah wewenang yang diberikan, sehingga manajemen puncak memiliki lebih banyak kekuasaan daripada tingkat organisasi yang lebih rendah.
 - c. Ketika lebih banyak departemen digunakan berdasarkan fungsi, lebih banyak sentralisasi yang ada. Hal ini biasanya karena kegiatan yang dilakukan oleh beberapa departemen yang saling berkaitan harus

dikoordinasikan, dan manajemen puncak memiliki otoritas untuk melakukan koordinasi ini.

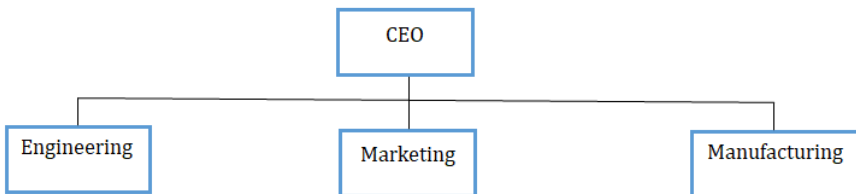
- d. Sentralisasi meningkat seiring dengan luasnya rentang kendali. Rentang kendali yang luas terkait dengan pekerjaan yang relatif terspesialisasi sehingga kurangnya keahlian yang diperlukan.
3. Kompleksitas, adalah suatu aspek struktur organisasi yang berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang berbeda dan unik dalam suatu organisasi. Kompleksitas dan kerumitan sama-sama dikaitkan dengan perbedaan antara tugas dan unit.

4.5 Bentuk Struktur Organisasi

Banyak bentuk struktur organisasi yang berbeda-beda, tergantung pada hubungan organisasi (Hasibuan, 2007) Berikut adalah lima bentuk struktur utama yang paling umum:

1. Struktur organisasi fungsional

Bentuk organisasi ini dibuat oleh FW Taylor dan didasarkan pada karakteristik dan jenis pekerjaan yang dilakukan. Pada jenis organisasi ini, masalah pembagian pekerjaan sangat diperhatikan; pembagian kerja didasarkan pada "spesialisasi" yang sangat mendalam, dan setiap pejabat hanya melakukan pekerjaan atau tugas sesuai dengan spesialisasinya. Struktur organisasi fungsional ialah jenis struktur yang ada dalam suatu perusahaan yang biasanya umum digunakan. Struktur organisasi ini dalam pembagian kerjanya dilaksanakan disesuaikan dengan fungsi yang ada pada masing-masing manajemen. Berikut ini merupakan contoh struktur organisasi fungsional:



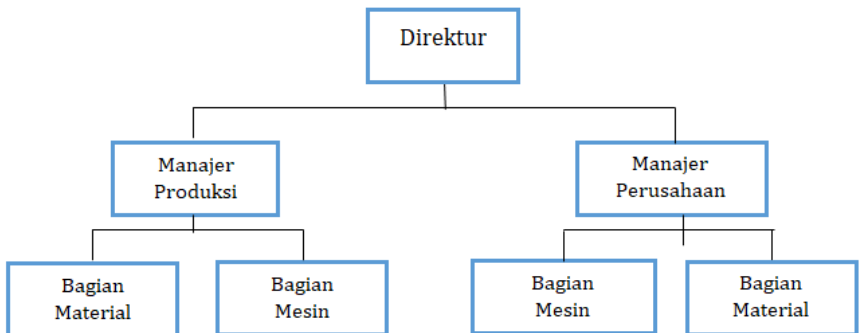
Gambar 4.5. Struktur organisasi fungsional

Sumber : (Daft, 2015)

Gambar 4.5 menunjukkan bahwa dalam suatu perusahaan pimpinan perusahaan tersebut dipimpin oleh CEO kemudian pada bawahannya memiliki tugas kerja yang berbeda seperti yang terdapat dalam gambar tersebut ada engineering yang bertanggung jawab mengenai bagian mesin, kemudian marketing yang memiliki kekuasaan dan tanggung jawab pada peralatan suatu perusahaan, kemudian manufacturing yang memiliki tanggung jawab dan wewenang pada proses produksi perusahaan.

2. Struktur organisasi lini

Struktur organisasi lini merupakan suatu struktur dalam suatu perusahaan dimana atasan dan bawahan memiliki kedudukan ataupun hubungan secara langsung (vertikal). Nama lain dari Struktur organisasi lini adalah struktur organisasi militer. Pada struktur organisasi lini pegawai dari pimpinan tertinggi perusahaan hingga jabatan yang paling bawah yang ada dalam suatu perusahaan dihubungkan dengan garis kekuasaan (komando) Berikut ini merupakan contoh struktur organisasi lini atau organisasi militer :



Gambar 4.6. Struktur organisasi lini

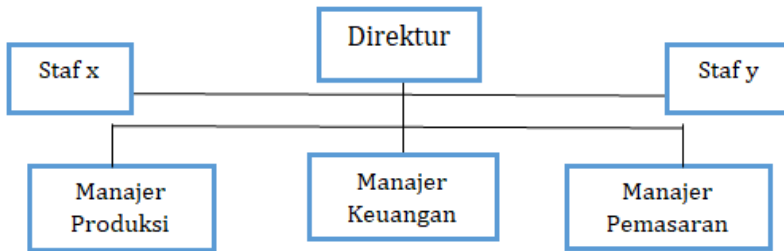
Sumber : (Jaelani, 2021)

Pada gambar 4.6 menunjukkan bahwa atasan yaitu direktur mempunyai kedudukan secara langsung dengan kepala bagian masing-masing tersebut. Kepala bagian tersebut tetap melaporkan mengenai apa yang telah dikerjakan bawahannya pada pemimpin

(direktur) setiap kepala bagian tersebut memiliki tanggung jawab penuh pada bawahannya dan setiap kepala bagian memiliki kedudukan yang sama.

3. Struktur organisasi lini dan staff

Struktur organisasi lini dan staff ialah struktur organisasi kombinasi dengan struktur organisasi lini, akan tetapi dalam tugas pemimpinnya diselesaikan dengan dibantu oleh staff. Kemudian staff tersebut berwenang untuk memberikan saran, dan juga masukan mengenai suatu ide gagasan yang diperlukan oleh pimpinan perusahaan. Berikut ini merupakan contoh gambar mengenai organisasi lini :

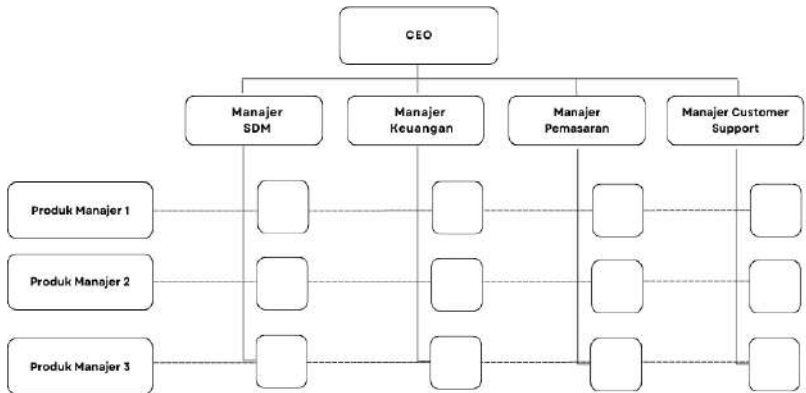


Gambar 4.7. Struktur organisasi lini dan staf
Sumber ; (Wursanto, 2005)

Pada gambar 4.7 menunjukkan bahwa dalam pimpinan perusahaan (direktur) terdapat bawahan Staff, mengacu pada gambar tersebut staf pada struktur ini berfungsi untuk memberikan kritik maupun ide gagasan pada pimpinan.

4. Struktur organisasi matriks

Struktur organisasi matriks ialah struktur organisasi yang dapat digunakan dalam suatu perusahaan dengan cara penggabungan antar struktur organisasi fungsional dan divisional yang memiliki tujuan agar antar struktur organisasi tersebut saling melengkapi maupun menutupi antara kedua struktur. Berikut ini merupakan contoh mengenai struktur organisasi matriks .

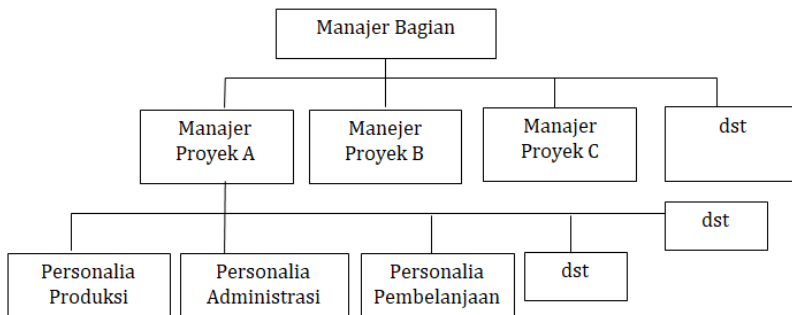


Gambar 4.8. Struktur organisasi matriks
 Sumber : (Daft and Armstrong, 2021)

Gambar 4.8 di atas menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan dipegang oleh CEO perusahaan yang dimana direktur dan antar manajer memiliki hubungan secara langsung dalam suatu garis. Manajer – manajer tersebut memiliki wewenang dan bertanggung jawab pada bagian tugas kerja masing-masing dan melakukan lapor tugas kepada atasan.

5. Struktur organisasi komite/proyek

Struktur organisasi komite atau bisa disebut juga dengan organisasi proyek yaitu salah satu jenis struktur organisasi pimpinan dalam menjalankan tugasnya dilakukan secara bersama dengan suatu komite maupun dewan direksi dalam suatu perusahaan tersebut. Struktur organisasi ini pada umumnya terdiri dari beberapa staf komite yang terdiri dari pimpinan perusahaan dengan kekuasaan lini dan pegawai dengan kekuasaan maupun wewenang pegawai. Berikut ini merupakan contoh struktur organisasi proyek



Gambar 4.9. Struktur Organisasi Proyek
Sumber : (Koto, 2019)

4.6 Penyebab Struktur Organisasi Berbeda

Dalam desain struktur organisasi, ada perbedaan yang disebabkan oleh berbagai kendala yang ada dalam organisasi. Misalnya, model mekanistik dicirikan oleh departementalisasi yang luas, formalisasi yang tinggi, dan sentralisasi jaringan informasi. Sebaliknya, model organik adalah lebih datar, menggunakan tim hierarkis silang dan fungsional silang, memiliki formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi yang luas, dan bergantung pada Strategi, ukuran organisasi, teknologi, dan lingkungan adalah faktor lain yang membedakan (Wahyono, 2010).

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R. A., Greenberg, J. and DeNisi, A. S. 1990. *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. United States of America: South-Western.
- Daft, R. L. 2015. *Organization theory and design*. Canada: Cengage Learning Canada Inc.
- Daft, R. L. and Armstrong, A. (2021) *Organization theory and design*. Canada: Cengage Learning Canada Inc.
- Danang, S. 2011. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CAPS.
- Gibson, J. L. .1997. *Organisasi: perilaku, stuktur, proses*. Jakarta: Erlangga.
- Hanggraeni, D. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hasibuan, M. S. P. 2007. *Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. M. and Michael, T. 2014. *Organizational behavior and management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Ivancevich John, M., Konopaske, R. and Matteson, M. T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi, jilid 1 edisi ke 7*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jaelani. 2021. *Teori Organisasi*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Koto, M. S. 2019. 'Fungsi Organisasi dalam Manajemen Proyek', *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1).
- Robbins, S. P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. and Udaya, J. 1994. *Teori Organisasi: struktur, desain, dan aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Siswanto, B. 2005. *Manajemen Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyono, S. I. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wursanto, I. 2005. *Dasar-dasar ilmu organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

BAB 5

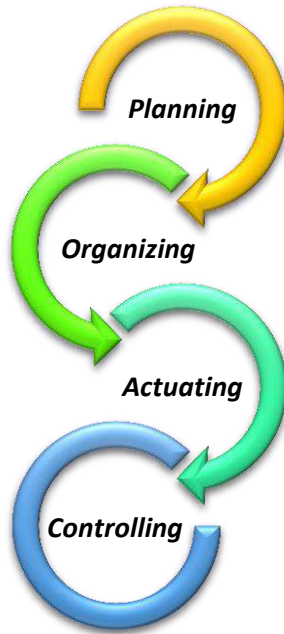
PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN

Oleh Dedi Herdiansyah

5.1 Pendahuluan

Jika kita mendiskusikan mengenai fungsi perencanaan sebagai salah satu fungsi dalam manajemen, maka kita akan kembali kepada konsep awal yang dikemukakan oleh (Terry, 1972) yang menyebutkan bahwa Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian dalam mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan segala sumber daya organisasi yang ada, baik sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya. Tindakan-tindakan tersebut kemudian dikenal dengan Fungsi Manajemen yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 5.1 dihalaman berikut.

Maka dengan demikian dapat kita katakan bahwa Perencanaan adalah tahap awal atau fungsi dasar dalam melaksanakan manajemen dalam suatu organisasi bisnis atau perusahaan. Dan tahap perencanaan ini akan sangat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Namun perlu dipahami oleh Pimpinan atau Manajerial bahwa perencanaan merupakan tahapan yang sulit karena ia menyangkut analisis terhadap situasi yang dinamis. Sehingga dibutuhkan kemampuan berpikir yang strategik dan pemilihan program kerja yang strategik pula.



Gambar 5.1. Fungsi Manajemen
Sumber : (Terry, 1972)

Oleh karena itu siapa pun pihak yang akan membuat perencanaan membutuhkan Ketrampilan Konseptual (*Conceptual Skill*). (Rahmanita, F. dan Anwar, 2021) menyebutkan bahwa kegiatan perencanaan umumnya dilakukan oleh Manajer Puncak (*Top Manager*), karena mereka lah yang akan menentukan arah kemana masa depan organisasi bisnis yang diinginkan. Karena itu mereka wajib memiliki Ketrampilan Konseptual. Seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 5.2 berikut :



Gambar 5.2. Hubungan Tingkatan Manajemen, Fungsi Manajerial dengan Ketrampilan Manajerial

Sumber : (Rahmanita, F. dan Anwar, 2021)

Ketrampilan Konseptual adalah Ketrampilan dalam hal mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memahami hubungan antara bagian yang saling bergantung, serta mendapatkan, menganalisa dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber.

Perencanaan yang dibuat tentunya akan sangat tergantung pada tujuan apa saja yang akan dicapai oleh sebuah organisasi. Oleh karena itu Tahap perencanaan ini menjadi sangat penting, karena dalam tahap ini akan ada tindakan pengambilan keputusan dalam menentukan kegiatan-kegiatan atau program-program kerja apa yang akan dipilih dalam pencapaian tujuan. Dengan perencanaan juga maka setiap individu atau setiap bagian dalam organisasi akan melangkah dan bergerak dengan lebih jelas, dan akan menciptakan efektif dan efisien.

5.2 Definisi Perencanaan

Pada bagian ini penulis akan menyajikan beberapa definisi Perencanaan menurut beberapa ahli manajemen. (Terry, 1972)mendefinisikan Perencanaan sebagai suatu proses memilih dan menghubungkan berbagai fakta yang ada saat ini, yang

selanjutnya membuat dan menggunakan berbagai asumsi untuk memvisualisasikan dan merumuskan masa yang akan datang, yang kemudian diturunkan dengan menetapkan berbagai program kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Robbins dan Coulter (2012) dalam (Juliana, Pramezwary, A., Djakasaputra A., dan Tarigan, 2021), mendefinisikan Perencanaan sebagai fungsi manajemen yang melibatkan penetapan tujuan organisasi, menentukan seluruh strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan serta mengkoordinasikan kegiatan kerja.

(Terry, G.R. And Rue, 2019), mendefinisikan Perencanaan sebagai proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama satu jangka waktu yang akan datang, dan apa yang dilakukan agar tujuan itu dapat dikejar.

(Rahmanita, F. dan Anwar, 2021), mendefinisi Perencanaan sebagai kegiatan manajer dalam menentukan langkah dan tindakan bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Perencanaan adalah kegiatan yang dilakukan untuk melakukan persiapan secara teratur untuk dapat mencapai tujuan yang disepakati bersama.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa Perencanaan adalah salah satu langkah yang wajib dijalankan oleh setiap tingkatan manajemen organisasi, dalam pencapaian tujuan organisasi (baik bisnis maupun non bisnis), melalui penetapan program-program kerja sehingga terjadi keteraturan dalam menggerakkan dan memanfaatkan secara efisien, segala sumber daya yang ada dalam organisasi.

5.3 Fungsi dari Perencanaan

Robbins dan Coulter (Taufiqurokhman, 2018) menyebutkan bahwa Perencanaan memiliki beberapa Fungsi sebagai berikut:

1. **Perencanaan sebagai Pengarah.** Sesuai dengan sebutannya, maka dengan Perencanaan diharapkan pencapaian tujuan akan lebih terarah, melalui penciptaan situasi koordinasi yang lebih baik.
2. **Perencanaan sebagai Minimalisasi Ketidakpastian.** Kondisi yang dihadapi organisasi selalu dinamis, dengan segala kemungkinan perubahan yang ada. Terkadang

perencanaan yang dibuat sudah mengantisipasi perubahan yang diperkirakan, namun jikapun belum, biasanya melewati perencanaan yang baik, perubahan yang terjadi sudah dapat dieliminasi dampaknya. Dan ini memerlukan pengalaman dalam melihat perkembangan perubahan yang terjadi.

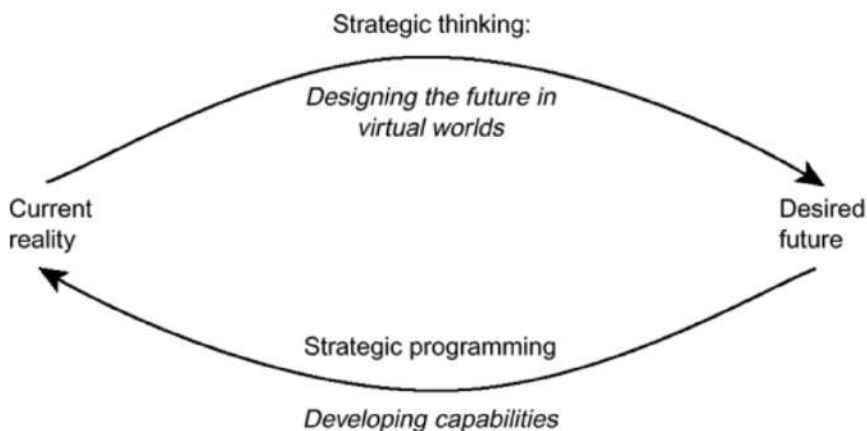
3. **Perencanaan sebagai Minimalisasi Pemborosan Sumber Daya.** Manajemen muncul karena ada keterbatasan, sebagai salah satu fungsi manajemen, maka Perencanaan dapat mengefisienkan pemanfaatan sumber daya yang ada dalam organisasi.
4. **Perencanaan sebagai Penetapan Standar dalam Pengawasan Kualitas.** Dalam Perencanaan umumnya akan menentukan program kerja dan indikator kinerja yang akan dicapai dalam rangka mengejar tujuan besar organisasi. Sehingga organisasi memiliki alat untuk mengawasi program mana yang secara efektif berhasil mengejar indikator-indikator yang telah ditetapkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan sebagai penetapan standar dalam pengawasan kualitas mestinya bisa mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi terjadi selama pelaksanaan program-program kerja, sehingga manajemen dapat melakukan tindakan-tindakan koreksi agar indikator-indikator yang mendukung tujuan organisasi dapat dicapai sesuai waktu yang telah ditentukan.

Agar perencanaan dapat efektif mencapai tujuan organisasi, maka (Brooks, 2002) mengatakan bahwa *'Planners do indeed need to be prepared for that interaction and intervention'*, istilah tersebut dapat dimaknai bahwa Perencana dalam manajemen organisasi mesti mampu menciptakan interaksi yang baik antar unit dan SDM dalam organisasi, dan mampu melakukan intervensi dalam menyesuaikan perubahan-perubahan yang terjadi baik di internal maupun eksternal organisasi, untuk menjamin ketercapaian indikator-indikator sampai pencapaian tujuan organisasi. Interaksi dan Intervensi ini mestinya dapat mengantisipasi dinamika dan

kompleksitas kondisi yang dihadapi selama pelaksanaan program-program kerja yang telah direncanakan sebelumnya.

5.4 Proses Perencanaan

Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang mampu membawa bisnis ke dalam keadaan masa depan yang diinginkan (*desired future*). Untuk dapat mencapai tujuan itu, maka pihak manajerial atau pimpinan harus memiliki kemampuan dalam berpikir stratejik (*strategic thinking*) dan menetapkan program-program kerja stratejik (*strategic programming*). Berpikir stratejik akan ditunjukkan dengan kemampuan mendesain masa depan dalam bentuk virtual yaitu dalam bentuk impian atau cita-cita apa saja yang diharapkan terhadap bisnis ke dapan, sedangkan program kerja stratejik akan ditunjukkan dengan kemampuan membangun kapabilitas. Hal ini disebutkan dalam model rencana stratejik generative yang ditulis oleh (Hitt, M.A., Freeman, R.A. And Harrison, 2006), seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 5.3 berikut.

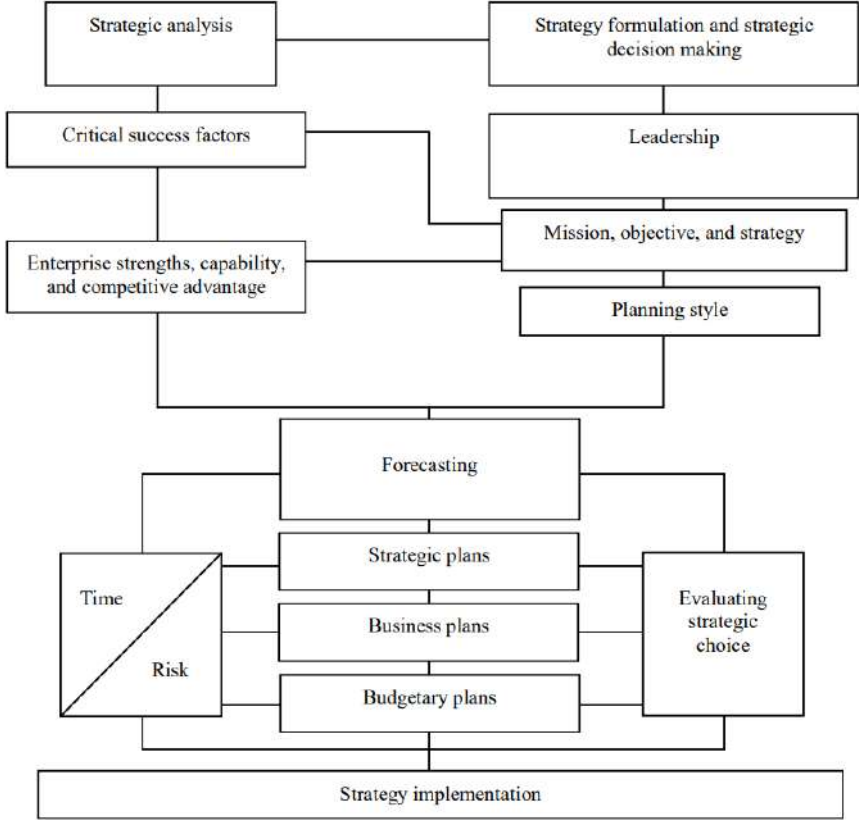


Gambar 5.3. Model Generative Strategic Planning
Sumber : (Hitt, M.A., Freeman, R.A. And Harrison, 2006)

Yang perlu dipahami dalam model ini adalah bahwa proses perencanaan tersebut secara dinamis akan terus bergerak, seiring dengan akan selalu adanya kesenjangan di antara dua hal yaitu realitas hari ini dan kecenderungan masa

depan yang dihadapi organisasi, melalui interaksi kemungkinan-kemungkinan baru yang diperkirakan organisasi di versi dunia virtualnya dan kemampuan baru yang berkembang di dunia nyata

Selanjutnya untuk dapat membawa Bisnis atau Perusahaan pada masa depan yang diinginkan, maka dibutuhkan proses menyusun perencanaan yang baik. Dalam membahas Proses perencanaan, maka penulis menggunakan model proses perencanaan (Morden, 2007), dimana Dia menyebutkan ada beberapa tahap dalam proses perencanaan. Seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 5.4 berikut.



Gambar 5.4. Proses Perencanaan
Sumber : (Morden, 2007)

Berdasarkan model tersebut, maka proses perencanaan akan diawali dengan analisis yg strategik. Analisis strategik ini akan menghasilkan dua hal yaitu: 1). Faktor -faktor sukses penting, dan 2). Formulasi strategi dan pengambilan keputusan yang strategik.

Selanjutnya Faktor-faktor sukses penting (*critical success factors*) yang diidentifikasi akan sangat tergantung Misi, Tujuan dan Strategi (*Mission, objective and strategy*) serta Kekuatan, Kemampuan dan Keunggulan Bersaing (*Enterprise strenghts, capability and competitive advantage*) dari sebuah organisasi. Disinilah peran Kepemimpinan dalam menetapkan Misi, Tujuan dan Strategi yang jelas dan tepat. Selanjutnya Kepemimpinan yang ada akan mempengaruhi atau akan menentukan Gaya perencanaan yang akan dilakukan.

Dari situ kemudian akan dihasilkan Peramalan (*forcasting*) biasanya dalam bentuk Indikator-Indikator kinerja. Indikator kinerja dalam bisnis salah satunya pada umumnya berbentuk Tingkat keuntungan (profitabilitas) yang akan diperoleh oleh sebuah bisnis. Pencapaian indikator akan membentuk Rencana strategik, Rencana strategik selanjutnya akan membentuk Rencana bisnis, dan Rencana bisnis selanjutnya akan membentuk Rencana penganggaran. Sebelum dilakukan implementasi atau pelaksanaan, perencanaan-perencanaan yang ada tersebut, akan terlebih dahulu dilakukan proses evaluasi untuk memilih rencana-rencana terbaik dari pilihan-pilihan strategik yang telah dirumuskan tersebut. Selain itu juga, setiap Perencanaan, baik Rencana Strategik, Rencana Bisnis dan Rencana penganggaran akan memiliki target waktu tersendiri, juga akan memiliki resiko untuk tercapai atau tidak.

Barulah kemudian proses perencanaan yang ada tersebut akan dilanjutkan dengan Implementasi terhadap strategi-strategi yang di rencanakan.

5.5 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat penulis sampaikan pada tema Perencanaan kali ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai fungsi pertama dalam manajemen, maka Perencanaan memiliki arti penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dan fungsi Perencanaan (*Planning*) akan

- menentukan penyusunan fungsi-fungsi manajemen berikutnya, yaitu Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Controlling*).
2. Fungsi Perencanaan dilakukan untuk menetapkan program-program kerja dan indikator-indikator kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi.
 3. Perencanaan memiliki beberapa Fungsi yaitu: a). Perencanaan sebagai Pengarah, b). Perencanaan sebagai Minimalisasi Ketidakpastian. c). Perencanaan sebagai Minimalisasi Pemborosan Sumber Daya, dan d). Perencanaan sebagai Penetapan Standar dalam Pengawasan Kualitas.
 4. Fungsi Perencanaan mesti mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang dinamis baik di internal maupun eksternal organisasi, sehingga Perencana mesti memiliki kemampuan dalam Mengintegrasikan dan Mengintervensi, demi menjamin pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Brooks, M. (2002). *Planning Theory for Practitioners*. Penerbit Routledge, New York, USA.
- Hitt, M.A., Freeman, R.A. And Harrison, J. (2006). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Penerbit Blackwell Publishing, England.
- Juliana, Pramezwary, A., Djakasaputra A., dan Tarigan, S. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen*. Penerbit Nasya Expanding Management, Pekalongan.
- Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management, 3rd Edition*. Ashgate Publishing Limited, England.
- Rahmanita, F. dan Anwar, S. (2021). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Lembaga Penerbit dan Publikasi UNPAM Press, Tangerang Selatan.
- Taufiqurokhman. (2018). *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan*. Penerbit Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof, Dr. Mustopo Beragama, Jakarta Pusat.
- Terry, G.R. And Rue, L. (2019). *Dasar-dasar Manajemen*. Edisi Revisi. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Terry, G. (1972). *Principles of Management*. Penerbit Homewood, Ill., R.D. Irwin.

BAB 6

PERUMUSAN STRATEGI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh Yusi Irensi Seppa

6.1 Pendahuluan

Manajemen strategi diperlukan dalam pengambilan keputusan yang sulit. Bagi perusahaan atau organisasi yang semakin besar maka semakin rumit pula sifat serta jenis interaksi dalam menghadapi lingkungan internal juga eksternalnya. Dalam internal perusahaan atau organisasi, pemuasan kepentingan dari berbagai pihak seperti manajer dan karyawan perlu diperhatikan oleh manajemen. Kelompok internal yang berkepentingan tersebut juga diantaranya para pemegang saham dimana sebagian besar organisasi bisnis yang besar memperoleh modalnya dari para pemegang saham tersebut. Para anggota organisasi yang bersangkutan juga masuk dalam kelompok ini karena adanya pengetahuan, keterampilan, pengalaman, bakat, harapan, kepribadian dan intelektual yang dimilikinya. Kelompok yang berkepentingan diantaranya dari luar organisasi/perusahaan yang harus dipuaskan yaitu pemasok, para distributor serta agen, dan pemerintah.

Perumusan strategi yaitu sebuah taktik permainan perusahaan yang mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. (David, 2012)

Pengambilan keputusan pada hakikatnya merupakan pilihan satu atau beberapa alternatif yang dapat menjadi solusi dari suatu permasalahan. Tata nilai tidak dapat diabaikan dalam pengambilan keputusan; beberapa orang dipaksa untuk mengambil keputusan ketika mereka berada dalam situasi yang memerlukannya. Proses

pengambilan keputusan terdiri dari mengidentifikasi masalah, mengumpulkan fakta dan data, menemukan alternatif pemecahan masalah, dan kemudian menggunakan perhitungan untuk memilih dan menetapkan tindakan yang paling tepat.

Keberhasilan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan dikarenakan mendapat kepercayaan dari masyarakat yang menjadi pelanggan mereka. Perusahaan atau organisasi juga perlu menghadapi tantangan eksternal, dimana terdapat situasi ketidakpastian dengan perubahan yang sangat cepat. Tantangan masa depan termasuk globalisasi ekonomi, perubahan geopolitik, pengangguran, tanggung jawab sosial, peningkatan taraf hidup, keanekaragaman tenaga kerja, kemajuan teknologi, masalah demografi, dan penyelenggaraan bisnis berdasarkan norma dan etika.

Dengan berbagai tantangan di masa depan ini membuat manajemen perusahaan/organisasi harus memahami betul bagaimana cara menggunakan berbagai teknik dan pendekatan dalam merumuskan strategi perusahaan/organisasinya. Dengan sikap antisipasi yang tepat, perusahaan dapat menduga perubahan dan siap mengambil langkah-langkah dalam menghadapi tantangan yang ada. Sikap yang proaktif akan dapat membantu menemukan jenis, arah dan bentuk dari perubahan-perubahan yang timbul sehingga hal tersebut dapat menjadi faktor pendukung bahkan menjadi peluang dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran.

6.2 Ruang Lingkup Manajemen Strategi

6.2.1 Arti Manajemen dan Strategi

Menurut Suyadi Prawiro dalam bukunya yang berjudul "Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif", definisi manajemen adalah sebagai berikut: "Manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang berkaitan dengan rangkaian aktivitas terpadu untuk mensinergikan tenaga manusia, sumber daya alam, dan teknologi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, serta dengan memperhatikan kelestarian lingkungan hidup." Kegiatan dalam perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementing*), dan pengawasan (*controlling*) berdasarkan etika.

Kata "strategi" dalam bahasa Inggris berarti seni dan ilmu untuk merencanakan dan mengarahkan operasi militer yang signifikan. Secara umum, tujuan operasi militer adalah untuk mengalahkan musuh di medan perang. Di sisi lain, perusahaan juga membutuhkan strategi karena harus siap untuk mengalahkan pesaingnya dalam persaingan.

6.2.2 Arti Manajemen Strategi

Manajemen strategi juga membuat keputusan strategis karena "manajemen strategi adalah disiplin ilmu dan seni untuk mengatur sumber daya organisasi secara proporsional sehingga dapat dibuat keputusan strategis yang optimal dengan mempertimbangkan lingkungan hidup."

Dalam merumuskan suatu strategi, manajemen puncak pada suatu perusahaan atau suatu organisasi harus memperhatikan berbagai faktor diantaranya:

1. Manajemen strategi juga membuat keputusan strategis karena "Manajemen strategi adalah disiplin ilmu dan seni untuk mengatur sumber daya organisasi secara proporsional sehingga dapat dibuat keputusan strategis yang optimal dengan mempertimbangkan lingkungan hidup."
2. Membuat profil khusus untuk organisasi.
3. Pahami lingkungan dimana organisasi akan bekerja, seperti persaingan, agar dapat bertahan hidup dan meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
4. Melakukan analisis yang tepat tentang kekuatan dan kelemahan organisasi, kelemahan yang ada, peluang yang mungkin muncul dan harus dimanfaatkan, dan ancaman yang diantisipasi.
5. Mengidentifikasi beberapa opsi yang masuk akal untuk dipelajari lebih lanjut terkait dengan upaya untuk mencapai tujuan organisasi.
6. Memilih opsi yang dianggap paling sesuai dengan tujuan masa depan.
7. Sasaran jangka panjang memiliki karakteristik yang idealistik, memiliki jangkauan waktu yang jauh ke masa

depan, dan masih abstrak. Sasaran antara harus memberikan arah strategi dengan karakteristik yang spesifik, praktis, kuantitatif, dan konkret.

8. Mengakui pentingnya menerapkan keputusan penting dengan mempertimbangkan kemampuan organisasi.
 9. Membangun tenaga kerja yang memenuhi persyaratan perilaku dan bukan hanya kualifikasi teknis melainkan juga membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang mengutamakan martabat dan harkat manusia.
 10. Teknologi yang digunakan
 11. Bentuk, jenis, dan struktur organisasi: apakah akan menggunakan model tradisional atau menggunakan struktur yang lebih datar.
 12. Membuat sistem pengawasan.
 13. Sistem yang menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan strategi berdasarkan aturan objektif dan rasional.
 14. Menciptakan sistem umpan balik untuk membantu pelaksanaan strategi menilai apakah sasaran tercapai, terlampaui, atau bahkan tidak tercapai.
- Semua ini diperlukan untuk digunakan sebagai dasar untuk keputusan berikutnya. Strategi, dalam manajemen organisasi pada umumnya, dan dalam manajemen organisasi bisnis terutama, adalah rencana jangka panjang untuk masa depan yang dibuat untuk memungkinkan organisasi berpartisipasi dalam dunia yang kompetitif. Tujuan strategi ini adalah untuk memastikan bahwa pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara optimal dicapai.

6.2.3 Proses dan tahapan strategi

Terdapat tiga tahap proses dalam manajemen strategi yaitu:

1. Perumusan atau perencanaan strategi adalah langkah awal dalam menentukan tindakan dengan melihat kekuatan perusahaan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Kemudian, mereka melihat peluang (*opportunity*) dan hambatan (*threat*). Biasanya perumusan ini menjadi tugas

- pimpinan perusahaan yang dibantu oleh ahli strategi karena biasanya sifatnya yang kompleks.
2. Pelaksanaan strategi, sebelum melaksanakan perlu untuk mengerahkan sumber daya perusahaan seperti dana, sumber daya manusia, mesin, dll agar dapat dialokasikan dengan tepat waktu dan tepat guna. Perlu pula untuk menerapkan apa yang menjadi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan implementasi dari *reward and punishment*, juga *skill* atau keterampilan karyawan yang dapat mendukung pelaksanaan dari rencana strategi supaya dapat berhasil.
 3. Pengawasan strategi adalah langkah terakhir dalam proses manajemen strategi. Segala sesuatu yang menyimpang harus segera diperbaiki untuk menjaga agar tetap berada di jalur yang benar.

Dalam kesepakatan "universal", proses manajemen stratejik terdiri dari berbagai tahap, seperti:

- a. Perumusan Misi Organisasi/perusahaan

Misi sangat penting karena memberikan organisasi "identitas" yang unik. Selain itu, mereka sangat mendasar. Misi harus dinyatakan secara eksplisit meskipun dinyatakan secara umum dan menunjukkan niat perusahaan untuk menjalankan roda perusahaan. Merumuskan misi tidak mudah; itu membutuhkan waktu, kejernihan pikiran, dan sumber daya luar. Sangat mungkin bahwa suatu organisasi atau perusahaan harus memikirkan kembali misi awalnya. Ini harus dilakukan tetapi tetap didasarkan pada cita-cita, harapan, dan keyakinan pendirinya. Beberapa karakteristik yang digambarkan dalam misi adalah sifat yang konsisten dan bertahan lama tentang niat organisasi, termasuk filsafat yang dianut, secara implisit menggambarkan gambaran yang ingin diproyeksikan masyarakat luas, merupakan pencerminan jati diri, menunjukkan produk atau jasa yang andalan, dan dengan jelas menggambarkan kebutuhan pelanggan.

- b. Peranan profil organisasi/perusahaan

Identitas organisasi yang dinyatakan dalam misi diperkuat oleh profilnya, yang menunjukkan jumlah dan kualitas sumber yang dapat digunakan untuk melaksanakan strategi.

c. Analisis dan pilihan strategik

Menentukan pilihan strategis bukan hal yang mudah karena sebelum memilih satu, diperlukan analisis untuk menyetarakan setiap peluang yang muncul dengan tujuan atau sasaran jangka panjang tertentu.

d. Menentukan tujuan jangka panjang

Sasaran harus dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, dan harus konsisten dengan tujuan lain yang ingin dicapai perusahaan. Jika jakupan jangka waktunya adalah multi tahun di masa depan, sasaran tersebut dapat dianggap bersifat jangka panjang.

e. Penentuan strategi induk

Untuk mencapai sasaran yang diperlukan, setiap organisasi memerlukan strategi induk yang luas dan menyeluruh yang mencakup arahan tindakan utama. Jika dilaksanakan dengan baik, ini akan memungkinkan sasaran jangka panjang tercapai dalam lingkungan yang bergerak dan dinamis. Untuk menjalankan roda organisasi, ada berbagai pendekatan yang digunakan. Pendekatan ini terkait dengan pencapaian sasaran, yang menentukan bagaimana organisasi dapat berkembang, berkembang, dan tetap ada. Metode ini dapat bermanfaat selama proses pengambilan keputusan.

f. Penentuan strategi operasional

Dalam sebuah organisasi, berbagai satuan kerja menjalankan rencana dan strategi perusahaan. Strategi operasional perusahaan mengarahkan satuan kerja ke tahun berikutnya. Rencana dan program kerja yang didokumentasikan dalam bentuk anggaran adalah yang paling menonjol dalam hal ini.

g. Penentuan sasaran jangka pendek

Sasaran harus semakin jelas, konkret, mendetail, dan kuantitatif seiring berjalannya waktu.

h. Penciptaan kebijaksanaan

Dalam kasus ini, kebijaksanaan adalah pernyataan formal yang dibuat oleh pimpinan organisasi yang digunakan oleh bagian-bagian yang terlibat dalam organisasi untuk memenuhi tanggung jawab dan kewajiban mereka. Dalam konteks ini, kebijaksanaan juga didefinisikan sebagai prosedur operasional yang baku atau prosedur operasional standar (SOP). Tujuan dari SOP adalah untuk meningkatkan efektivitas kerja dengan memberikan perhatian yang lebih besar pada pengoperasian strategi dan misi utama organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dengan cara yang tepat saat membuat keputusan rutin

i. Pelembagaan strategi

Pelembagaan terjadi secara terprogram dan berkelanjutan dan tidak terjadi secara spontan. Struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan kultur organisasi adalah tiga komponen organisasi yang paling penting..

j. Pembuatan sistem pengawasan

Pengawasan yang efektif berpusat pada sistem, bukan manusia.

k. Pembuatan sistem penilaian

Sangat penting untuk melakukan penilaian karena dapat menunjukkan tiga hal: sasaran terlampaui, hasil sama dengan tujuan yang diinginkan, atau sasaran tidak terwujud.

l. Pembuatan sistem umpan balik

Dengan menerima umpan balik yang objektif, tepat waktu, dan faktual, manajemen tingkat atas dapat memperoleh pemahaman tentang aspek keberhasilan dan kegagalan organisasi.

6.3 Arti Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah taktik permainan perusahaan. Ini mencakup pengembangan visi dan misi, pengenalan peluang dan ancaman dari luar, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, mencari strategi

alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan tersebut. (David, 2012)

Analisis faktor internal dan eksternal adalah komponen yang sangat penting dalam merumuskan strategi seperti strategi bersaing. Faktor internal mencakup fungsi-fungsi manajemen dan bisnis, sedangkan faktor eksternal mencakup lingkungan makro dan industri. Faktor-faktor ini digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi.

Pengembangan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari sumber eksternal, mengetahui kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan tersebut. Kerangka perumusan strategi terdiri dari tiga tahap: Tahap Input (*Input Stage*), Tahap Pencocokan (*Matching Stage*), dan Tahap Keputusan.

6.4 Pengambilan Keputusan

6.4.1 Arti Keputusan Dan Pengambilan Keputusan

Keputusan sebagaimana penjelasan Salusu (1986) adalah " pilihan nyata " yaitu pilihan untuk mencapai tujuan secara individual dan kolektif.

Pada dasarnya, pengambilan keputusan adalah memilih salah satu dari beberapa opsi yang mungkin untuk menyelesaikan masalah. Teori pengambilan keputusan menjelaskan bagaimana memberi orang atau organisasi pegangan atau pedoman untuk membuat keputusan dan bagaimana memperbaiki proses dalam situasi tidak pasti.

6.4.2 Model dan Jenis Pengambilan Keputusan

Beberapa ahli berpendapat bahwa ada model pengambilan keputusan. Sebagaimana dikutip oleh Yehezkel Dror dalam Islamy (1984), ada tujuh model pengambilan keputusan. Mereka adalah model kemurnian rasionalitas, model kebijakan ekonomi, model pengambilan keputusan sequential, model peningkatan, model kepuasan, model ekstra rasional, dan model optimal. Sejalan dengan pendapat Yeheskel Dror (dalam Islamy), Siagian (1988) menyatakan bahwa para ahli telah mengusulkan banyak model pengambilan keputusan, dan empat di antaranya adalah:

1. Model optimasi didasarkan pada kriteria berikut: kriteria melewati kesempatan tertentu, kriteria maximax, yang menunjukkan bahwa keputusan apapun akan menghasilkan hasil yang maksimum, kriteria maximin, yang menunjukkan bahwa keputusan apapun akan menghasilkan hasil yang paling minimum, kriteria probabilitas, yang menunjukkan bahwa pengambilan keputusan didasarkan pada kriteria kemungkinan untuk menjatuhkan keputusan, dan kriteria nilai materi yang diharapkan.
2. Model *Satisfying*: Konsep utama model ini adalah bahwa usaha harus difokuskan pada apa yang mungkin dilakukan saat ini, bukan pada hal yang dianggap ideal tetapi tidak realistis atau tidak mungkin didapatkan.
3. Model *Mixed Scanning*, yaitu suatu model pengambilan keputusan dimana pengambil keputusan berusaha mencari, mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya, kemudian diproses, dinilai, kemudian dibandingkan antara informasi yang ada, kemudian dijatuhkan pilihan terhadap informasi yang paling menguntungkan.
4. Model *Heuristic*, Pada dasarnya, model ini menunjukkan bahwa komponen internal seorang pengambil keputusan lebih penting daripada komponen eksternal.

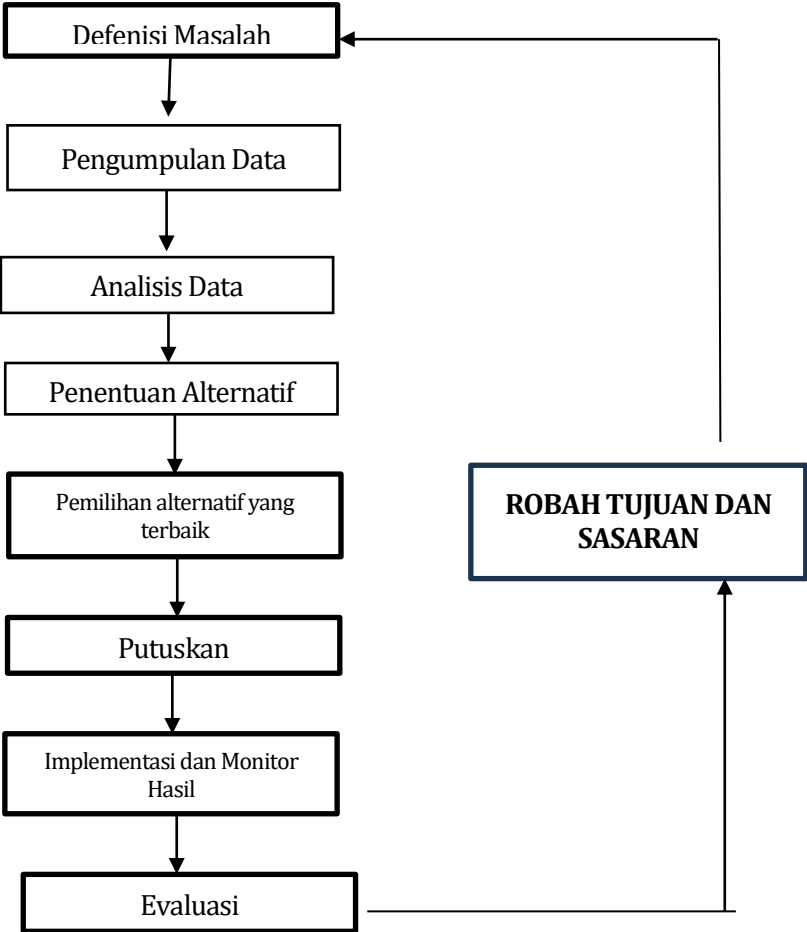
Gibson et al. (1977) mendefinisikan dua jenis pengambilan keputusan. Yang pertama adalah keputusan terprogram, di mana aksi untuk mendapatkan pilihan dilakukan secara teratur. Yang kedua adalah keputusan tidak terprogram, yang biasanya diambil saat mencoba memecahkan masalah baru, tidak terstruktur, tidak repetitif, sulit untuk mengenali bentuknya, banyak ketidakpastian, dan hubungan sebab-akibatnya.

6.4.3 Proses Pengambilan Keputusan

Sesuatu ada yang gampang, ada yang susah, dan bahkan sangat susah dalam proses pengambilan keputusan, tergantung pada seberapa besar lingkup masalah dengan pengambilan keputusan. Organisasi kecil dengan masalah sederhana biasanya lebih mudah membuat keputusan. Berbeda dengan

organisasi/perusahaan besar, permasalahannya lebih kompleks dengan jumlah orang di dalamnya yang lebih besar, biaya pengelolaannya juga besar, ruang lingkupnya lebih luas, sehingga proses pengambilan keputusannya juga belum tentu mudah. Keputusan yang kompleks atau sulit perlu pemikiran yang matang dengan wawasan yang mendalam sehingga pengambilan keputusan dilakukan dengan metode ilmiah.

Beberapa ahli menggambarkan proses pengambilan keputusan diantaranya oleh Siagian (1986) dengan beberapa langkah kegiatan seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 6.1. Proses Pengambilan Keputusan
(Sumber : Siagian, 1986)

Proses pengambilan keputusan tergantung pada besar kecilnya ruang lingkup permasalahan pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, I. (2015) *Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis*. Bandung: ALFABETA, cv.
- Guyana, J. and H. Mustamu, R. (2013) 'Perumusan Strategi Bersaing Perusahaan Yang Bergerak Dalam Industri Pelayaran', *Agora*, 1(3), pp. 1–12.
- Kahar, F. (2015) *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Kasmir (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Depok: Rajawali Pers.
- Prawirosentono, S. and Primasari, D. (2022) *Manajemen Strategik & Pengambilan Keputusan Korporasi (Strategic Management & Corporate Decision Making)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Santoso, I. (2016) 'Integrasi Analisis Product Life Cycle Dan Metode Ahp-Topsis Dalam Perumusan Strategi Pengembangan Produk', *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 26(2), pp. 227–235.
- Siagian, S.P. (2019) *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siagian, S.P. (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Supranto, J. (1998) *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Widiasto, R.P., Hermawan, A. and Suprayitno, G. (2014) 'Analisis Perumusan Strategi Keunggulan Kompetitif Bisnis Pakan Ternak melalui Pendekatan Resource Based View (Studi Kasus PT Mabar Feed Indonesia)', *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 12(66), pp. 431–442.

BAB 7

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Ramadhani Kirana Putra

7.1 Pendahuluan

Periode globalisasi adalah periode yang sedang dilihat oleh masing - masing negara sekarang dan merupakan waktu di mana dunia menjadi terbuka dan juga membutuhkan status SDM untuk semakin memperhatikan penerimaan dan lebih jauh lagi meminta keakraban dengan hak istimewa serta kewajibannya sebagai suatu insan berbudaya. Dampak budaya dunia dipahami atau tidak, suatu hari akan tiba di setiap negara di dunia ini, tidak ada kasus khusus masyarakat Indonesia. Dengan demikian, apa pun komponen yang terkandung dalam waktu di seluruh dunia membutuhkan status suatu negara dalam mengelolanya, terutama persiapan SDM -nya (Nuryanta 2008).

SDM (Sumber Daya Manusia) adalah sesuatu yang penting di dalam setiap tindakan bisnis karena kualitas atau mutu dari hal-hal tersebut sangat menentukan kinerja suatu organisasi. Mengelola dan mengembangkan lebih lanjut SDM adalah pekerjaan yang harus dilakukan organisasi karena biaya diharapkan dapat membantu hal ini, namun karena hal ini, keuntungan yang didapat oleh organisasi juga sangat besar mengingat fakta bahwa spesialis dan perwakilan yang diklaim mahir dan dapat diandalkan dalam menyelesaikan semua pekerjaan di organisasi.

Pengelolaan dalam suatu organisasi sangat penting, ini dengan alasan bahwa tingkat pengelolaan yang layak dapat membuat siklus kerja lebih sederhana. Pengelolaan dalam suatu organisasi biasanya diselesaikan oleh pimpinan direksi perusahaan atau manajer yang ada dalam organisasi. Manajer ataupun direksi organisasi memainkan peran penting dalam suatu organisasi untuk melakukan apa pun yang diperlukan dan

kegiatan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Meskipun manajer dan direksi organisasi penting bagi SDM organisasi mereka, mereka belum diberi kewajiban untuk mengawasi SDM lain dalam organisasi, ini dengan alasan bahwa manajer dan direksi organisasi memainkan peran utilitarian dalam latihan fungsional organisasi secara konsisten (Iswandi 2021).

Selain itu, pengelolaan SDM menjadi penentu kemajuan dalam suatu organisasi atau unit bisnis, khususnya di era globalisasi di mana pesaing dari dalam negeri dan dari luar negeri juga ikut serta dan bersaing untuk menarik perhatian yang sah dari pelanggan. Persaingan nyata ini menyiratkan bahwa para pelaku bisnis harus memiliki SDM yang berkualitas di organisasinya sehingga memiliki proses penciptaan yang sesuai (Limawandoyo and Simanjutak 2013).

7.2 Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia

SDM (Sumber Daya Manusia) adalah orang-orang yang dapat bekerja atau dapat menyelesaikan kegiatan-kegiatan yang memiliki nilai finansial, yaitu kegiatan tersebut dapat menghasilkan produk dan jasa untuk mengatasi persoalan - persoalan masyarakat. Sementara manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah gerak pengawasan SDM dalam suatu organisasi melalui kegiatan perencanaan pemeriksaan jabatan, pengaturan angkatan kerja, perekrutan dan penetapan, persiapan dan promosi, pengaturan profesi, evaluasi pelaksanaan pekerjaan, pemberian arahan serta pemutusan hubungan kerja (PHK).

Tujuan mendasar dari sumber daya manusia yaitu dapat meningkatkan kewajiban pekerja terhadap organisasi guna mencapai efektivitas bagi organisasi yang bersangkutan. Semua tindakan otoritatif dalam mencapai tujuan dan misinya sangat bergantung pada individu yang menangani organisasi tersebut. Selain itu, SDM juga harus diperhatikan agar menarik dan kuat dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam istilah yang berbeda sering di sebut: "*personal management*"; "*personal administration*"; "*human resources administration*". Pada beberapa

istilah di dalam bidang pendidikan tersebut merupakan salah satu substansi dari manajemen pendidikan. Pengelolaan sumber daya manusia pada dasarnya adalah gambaran manajemen yang bersifat instruktif dengan mengakui kapabilitasnya sebagai pengaturan untuk proses organisasi atau manajemen yang bersifat instruktif yang dimaksudkan untuk menghubungkan tujuan individu dan hierarki.

Pengelolaan sumber daya manusia adalah suatu siklus yang terkait dengan pelaksanaan pengelolaan atau manajemen yang mengambil bagian penting dan kuat dalam mendukung pencapaian tujuan individu, institusional atau progresif atau hierarkis.

Untuk sebuah organisasi, pengelolaan sumber daya manusia berkaitan dengan pelaksanaan umum organisasi serta tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, seluruh bagian atau bagian yang ada di dalamnya, khususnya pimpinan dengan tugas masing-masing, harus fokus pada perencanaan dalam hal penataan staf, penyusunan program persiapan kerja, dan lain-lain. Hal ini harus dilakukan untuk mengantisipasi kemajuan suatu perusahaan saat ini dan jangka panjang, khususnya dalam hal ketersediaan sumber daya manusia. Penjelasan lainnya adalah bahwa human capital para pengurus suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dari iklim dalam dan luar, yang pada akhirnya akan berdampak pada keberadaan asosiasi tersebut. (Nuryanta 2008).

Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi, tidak bisa seratus persen setara dengan pengelolaan kepersonaliaan yang telah diisi oleh banyak organisasi. Bidang kepersonaliaan umumnya lebih terencana dalam mengawasi organisasi kepegawaian, keuangan dan hubungan modern (tugas sehari-hari). Gerakan ini mempunyai tingkat rutinitas yang semakin meningkat dan memerlukan kesulitan bagi para atasan, seperti halnya para direktur yang terjebak dalam contoh-contoh yang ada (Iskandar 2018).

Ada beberapa bagian dari sumber daya manusia yang erat kaitannya dengan keberadaan suatu organisasi atau Perusahaan:

7.2.1 Rekrutment dan Seleksi

Menurut Nuryanta (2008) Rekrutmen adalah pekerjaan yang dilakukan untuk memperoleh SDM yang diharapkan dapat mengisi posisi kosong tertentu. Selain itu, rekrutmen juga merupakan upaya mengatur sintesis SDM secara layak sesuai permintaan melalui tekad.

Proses seleksi mungkin merupakan bagian mendasar dari seluruh siklus manajemen sumber daya manusia. Penegasan ini bergantung pada alasan apakah suatu asosiasi atau organisasi akan mendapatkan perwakilan lain yang memenuhi kapasitas yang diperlukan atau tidak, padahal hal ini bergantung pada apakah interaksi penjaminan dilakukan dengan hati-hati. Selain itu, siklus penentuan ini adalah bagian dari wajib militer yang tidak ditentukan.

7.2.2 Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan adalah cara yang paling umum dalam mengejar kemampuan yang di butuhkan oleh karyawan supaya bisa melakukan pekerjaannya, dimana pelatihan karyawan memberikan informasi pragmatis dan penerapannya dalam dunia kerja korporat untuk meningkatkan efisiensi kerja dalam mencapai tujuan ideal perusahaan.

Pengembangan adalah cara paling umum untuk memperoleh informasi, kemampuan, dan perilaku yang memperluas kapasitas karyawan untuk menyelesaikan berbagai jenis pekerjaan baru atau yang sudah ada, termasuk permintaan dari klien sehubungan dengan pekerjaan mereka. Program pengembangan sering kali berfokus pada mengatur dan merencanakan karyawan untuk mengambil tanggung jawab manajemen.

Melakukan persiapan dan kemajuan standar dapat membantu memperluas batas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang dapat mempelajari hal-hal baru dengan lebih cepat merupakan suatu hadiah bagi organisasi sehingga organisasi tersebut mungkin berada di garis terdepan dalam persaingan bisnisnya. Selain itu, mengkoordinasikan persiapan dan pengembangan delegasi akan lebih baik dan

menghemat anggaran dibandingkan dengan mempersiapkan dan mengembangkan karyawan baru karena mempersiapkan dan merekrut tenaga kerja dapat membuat buruh lebih percaya diri dan merasa bahwa organisasi sangat memperhatikan buruhnya dengan fokus pada kapasitasnya. sedang bekerja. (Gustiana, Hidayat, and Fauzi 2022).

7.2.3 Kebijakan Penempatan Pegawai

Menurut Julianti (2013) Penempatan adalah sudut pandang penting dalam proses pengelolaan sumber daya manusia, sebab situasi memiliki hubungan yang erat dengan kemahiran serta kesopanan (setiap karyawan ditawarkan kesempatan yang sama untuk berkreasi).

Situasi ini harus di dasarkan pada serangkaian tanggung jawab dan tugas yang tidak sepenuhnya bersifat karakteristik, dan diarahkan oleh standar "menempatkan orang yang tepat dengan jabatan yang tepat kemudian menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat". Pengaturan yang tepat mencakup kewajaran kapasitas akademis, kesesuaian keterlibatan, kesesuaian kesehatan fisik dan psikologis, serta kewajaran status perkawinan. Ini juga merupakan cara untuk mendapatkan individu yang ideal, sehingga tujuan hierarki yang disusun akan menemukan kesuksesan yang langgeng, dengan situasi yang sempurna, semangat kerja, kerja mental, dan eksekusi yang representatif akan mencapai hasil yang ideal dan bahkan imajinasi yang representatif dapat tercipta.

7.2.4 Penilaian kinerja dan promosi

Dengan penilaian kinerja karyawan, sangat mungkin untuk membangun etos kerja dan penciptaan produk secara bersamaan. Unsur-unsur dalam melakukan latihan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah: 1) Pengarahan manajemen. 2) Memperkirakan dan mengembangkan lebih lanjut pencapaiannya. 3) Membantu manajemen dalam melengkapi kemampuan gaji. 4) Membantu MSDM mengatur kapasitas dikemudian hari.

Promosi jabatan adalah Impian dari setiap karyawan. Promosi jabatan adalah pertukaran pegawai atau karyawan, yang dimulai dari satu posisi dan kemudian ke posisi lain yang lebih

tinggi dan di sertai dengan tanggung jawab, kewajiban dan wewenang yang lebih tinggi dari posisi yang baru dijabat.

7.2.5 Pemberian imbalan dan sanksi

Imbalan atau Kompensasi merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang memiliki kemampuan eksekutif yang berhubungan dengan segala jenis penghargaan yang diperuntukkan bagi karyawan sebagai kompensasi atas penyelesaian komitmennya dengan tujuan akhir mencapai tujuan hierarki.

Imbalan merupakan bagian penting yang mempengaruhi bagaimana dan juga mengapa individu bekerja di satu asosiasi dan bukan di asosiasi lain. Asosiasi tersebut memberikan penghargaan berbeda yang akan di berikan kepada orang-orang yang berkuasa di bidang pekerjaannya masing-masing. Selain itu, para pemimpin akan lebih bersemangat untuk mencapai titik konvergensi rencana keuangan mereka agar mendapatkan kompensasi dari asosiasi atau organisasi.

Sanksi (*punishment*) merupakan disiplin yang di berikan untuk pelanggaran aturan terkait. Dalam organisasi, sanksi diberikan kepada buruh yang lalai ataupun melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Otorisasi dapat di berikan berupa kecaman, pemberitahuan terlebih dahulu, surat pemberitahuan terlebih dahulu, skorsing, bahkan alasan atau berakhirnya pekerjaan.

7.3 Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk administrasi umum yang berpusat di sekitar SDM. Ini merupakan salah satu tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola individu semaksimal mungkin untuk mendapatkan unit sumber daya manusia yang dirasa terpenuhi dan memuaskan

Menurut Basri dan Yasin (2004) dalam mengelola sumber daya manusia suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi mendasar yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah kegiatan menilai tentang keadaan tenaga kerja, sehingga mengatasi permasalahan hierarki secara aktual dan produktif, dalam membantu mencapai tujuan. Perencanaan memutuskan program ketenagakerjaan yang meliputi penyortiran, pengorganisasian, pengendalian, perolehan, peningkatan, pengupahan, perekrutan, dukungan, pendisiplinan dan pemberhentian pegawai.

b. *Organizing* (Pengorganisaasian)

Pengorganisasian merupakan tindakan mengarahkan karyawan dengan menguraikan pembagian kerja, hubungan kerja, pembagian kekuasaan, rekonsiliasi dan koordinasi, sebagai suatu bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya lah cara untuk mencapai suatu tujuan. Organisasi yang baik akan membantu dalam memahami tujuan sebenarnya.

c. *Directing* (Pengarahan)

Pengarahan adalah Tindakan membimbing para karyawan, sehingga mereka mengarahkan dan bekerja dengan sungguh-sungguh dan berhasil untuk membantu mencapai tujuan yang berwenang. Pengarahan tersebut dilakukan oleh pemimpin dengan kemampuan memberikan arahan kepada pekerja agar dapat menjalankan setiap komitmennya dengan baik.

d. *Controlling* (Pengendalian)

Pengendalian merupakan Tindakan untuk mengendalikan pegawai sehingga mereka setuju dengan pedoman hierarki dan bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Dengan asumsi ada penyimpangan, perbaikan serta dilakukan untuk menyempurnakan gerakan. Kontrol pegawai, termasuk partisipasi, disiplin, cara berperilaku yang membantu, dan menjaga ketertiban di tempat kerja.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Tenaga Kerja (SDM)

Fungsi dari pengadaan tersebut meliputi pengaturan sumber daya manusia, pendaftaran, penetapan, posisi dan arahan perwakilan, kesiapan kualitas dan jumlah tenaga kerja. Untuk sementara, pendaftaran, pilihan dan pengaturan dikaitkan dengan penarikan, penentuan, perencanaan dan penilaian permintaan persamaan pekerjaan, tes mental dan pertemuan.

b. Pengembangan

Fungsi dari pengembangan diharapkan mampu meningkatkan kapasitas, informasi, dan mentalitas para karyawan sehingga bisa menuntaskan komitmennya dengan baik. Gerakan ini menjadi semakin penting karena tugas-tugas para manajer menjadi semakin membingungkan.

c. Kompensasi

Fungsi dari kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian hadiah yang adil dan pantas kepada perwakilan sebagai cicilan atas pekerjaannya. merupakan tugas yang paling rumit dan juga menjadi salah satu perspektif utama bagi buruh dan organisasi.

d. Pengintegrasian

Fungsi dari pengintegrasian karyawan ini mencakup upaya untuk mengubah kepentingan individu karyawan, organisasi dan Masyarakat. Oleh karena itu, kami ingin memahami mentalitas dan sentimen pekerja yang perlu di pertimbangkan dalam pengambilan Keputusan.

e. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tersebut bukan hanya sekedar upaya untuk mencegah kekurangan tenaga kerja tetapi diharapkan dapat mengimbangi sikap dan kemampuan kerja yang baik dari para pekerja tersebut.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi dari pemutusan hubungan kerja merupakan kemampuan terakhir yang ditentukan untuk memutus hubungan usaha serta mengembalikannya kepada

masyarakat. Jalan utama dalam mengakhiri hubungan bisnis adalah pensiun, pemberhentian dan kemudian pemecatan.

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia memungkinkan ada sedikit perbedaan dalam berbagai literatur, hal ini merupakan konsekuensi dari sudut pandang, namun alasan mendasar pada umumnya hampir sama. Satu lagi bagian dari manajemen sumber daya manusia yaitu Upaya nya untuk mencapai tujuan hierarkis dengan cara yang terorganisir. Sumber daya manusia tidak hanya fokus pada kepentingan organisasi, namun juga berpusat pada kebutuhan buruh dan kebutuhan wilayah yang lebih luas. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk menggabungkan atau menggabungkan ketiga kepentingan ini, yaitu Organisasi, pekerja dan wilayah lokal yang lebih luas untuk mencapai kecukupan, kelangsungan hidup, kemahiran dan pelaksanaan organisasi.

Jika berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia seperti yang diungkapkan di atas telah dilakukan secara menyeluruh, maka hal tersebut akan memberikan sesuatu yang bermanfaat bagi Organisasi dan SDM di dalam Organisasi tersebut. Penerapan berbagai sumber daya manusia yang dimiliki oleh para manajer sebenarnya tidak hanya dapat menjadikan SDM berguna untuk membantu tujuan organisasi, namun juga menciptakan keadaan yang lebih baik yang dapat memperluas potensi dan inspirasi SDM dalam bekerja.

7.4 Prinsip – Prinsip Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia

Terdapat tiga prinsip dalam mengelola SDM (sumber daya manusia) (Sunyoto 2013), yaitu:

1. Arahan administrasi, dengan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan SDM dimana kecenderungan terpenuhinya SDM akan terus berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan pembeli.
2. Membangun potensi peluang bagi SDM agar dapat berperan aktif dalam organisasi, yang sepenuhnya didedikasikan

untuk tenaga kerja dan membuat SDM siap untuk menyelesaikan fungsinya dengan baik.

3. Mampu menemukan jiwa interpreneur SDM organisasi, yang meliputi:
 - a. Menerima adanya izin masuk ke seluruh SDM organisasi.
 - b. Rencana untuk mencapai tujuan hierarki.
 - c. Inspirasi dan motivasi kerja yang tinggi.
 - d. Dapatkan hibah dari Organisasi.
 - e. Lihatlah jauh ke depan.
 - f. Bekerja secara konsisten, terkoordinasi dan metodis.
 - g. Kencangkan sabuk pengaman.
 - h. Siap mengurus urusan.
 - i. Rasa percaya diri yang tinggi.
 - j. Berusaha menghadapi kesulitan dan menghadapi tantangan.
 - k. Memiliki kehati-hatian dalam bernegosiasi yang tinggi.
 - l. Peka terhadap syarat dan ketentuan, baik di dalam maupun di luar perkumpulan.
 - m. Siap untuk membuat asosiasi yang bermanfaat dengan melibatkan semua pertemuan.
 - n. Berhati-hati, sabar dan pisahkanlah perbedaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Basri, Ahmad Fawzi Mohd., and Mohd. Salleh Mohd. Yasin. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Gustiana, Riska, Taufik Hidayat, and Achmad Fauzi. 2022. "Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)." *Jemsi* 3(6):657–66.
- Iskandar, Dhany. 2018. "Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan." *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia* 12(1):23–31. doi: 10.32812/jibeka.v12i1.8.
- Iswandi, Adel. 2021. "Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Dan Motivasi Melalui Reward System (Artikel Studi Manajemen Sumber Daya Manusia)." *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik* 1(3):280–88. doi: 10.38035/jihhp.v1i3.683.
- Julianti, Korompot, and John Hein Goni. 2013. "Implementasi Kebijakan Penempatan Pegawai Pada Kantor Bupati Bolaang Mongondow Utara." *Jurnal Ilmu Administrasi (JIA)* 9(1):1–8.
- Limawandoyo, Eric Alamzah, and Augustinus Simanjutak. 2013. "Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Aneka Sejahtera Engineering." *Jurnal Manajemen Bisnis Petra* 1(2):1–12.
- Nuryanta, Nanang. 2008. "Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen Dan Seleksi)." *El-Tarbawi* 1(1):55–69. doi: 10.20885/tarbawi.vol1.iss1.art5.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center For Academic Publishing Service (CAPS).

BAB 8

KOMUNIKASI DAN MOTIVASI

Oleh Muhamad Stiadi

8.1 Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, komunikasi dan motivasi menjadi dua aspek kunci dalam pengelolaan suatu organisasi atau perusahaan. Keduanya memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk budaya perusahaan yang sehat, meningkatkan produktivitas karyawan, dan mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks manajemen, komunikasi yang efektif dan motivasi yang kuat dapat menjadi kunci keberhasilan dalam mengelola tim dan sumber daya manusia.

Komunikasi adalah fondasi dari setiap hubungan manusia, termasuk dalam konteks manajemen. Dalam manajemen, komunikasi tidak hanya melibatkan pertukaran informasi, tetapi juga mencakup pemahaman, pengertian, dan pembangunan hubungan yang kuat antara manajer dan karyawan, serta antar sesama karyawan. Komunikasi yang efektif dalam manajemen memiliki beberapa karakteristik kunci, termasuk kejelasan, konsistensi, kesesuaian, dan keterbukaan.

Kejelasan dalam komunikasi adalah penting untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan oleh manajer dipahami dengan benar oleh karyawan. Komunikasi yang konsisten membantu menciptakan kepercayaan dan stabilitas dalam organisasi. Selain itu, kesesuaian komunikasi dengan situasi dan konteks tertentu menjadi faktor penting dalam memastikan efektivitasnya. Terakhir, keterbukaan dalam komunikasi memungkinkan adanya saluran komunikasi yang terbuka antara manajer dan karyawan, sehingga memfasilitasi pertukaran ide dan umpan balik yang konstruktif.

Motivasi adalah faktor kunci yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Dalam konteks manajemen, motivasi karyawan merupakan salah satu tugas utama manajer

untuk memastikan bahwa karyawan merasa termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi dapat berasal dari berbagai faktor, termasuk kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan pengakuan.

Manajer perlu memahami kebutuhan dan keinginan karyawan mereka untuk dapat memotivasi mereka dengan tepat. Salah satu teori motivasi yang terkenal adalah Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow, yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia terdiri dari lima tingkat, yaitu kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Manajer dapat menggunakan teori ini sebagai panduan untuk memahami kebutuhan karyawan mereka dan merancang strategi motivasi yang sesuai.

Selain itu, pengakuan dan penghargaan juga merupakan faktor penting dalam memotivasi karyawan. Karyawan yang merasa diakui dan dihargai atas kontribusi mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Manajer dapat menggunakan berbagai bentuk pengakuan, seperti pujian, penghargaan, dan promosi, untuk memotivasi karyawan mereka.

Komunikasi dan motivasi adalah dua aspek penting dalam manajemen yang saling terkait dan saling memengaruhi. Komunikasi yang efektif membantu membangun hubungan yang kuat antara manajer dan karyawan, serta memfasilitasi pertukaran informasi dan umpan balik yang penting. Sementara itu, motivasi yang kuat mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, dan merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajer perlu memahami pentingnya komunikasi dan motivasi dalam mengembangkan strategi yang tepat untuk memastikan keberhasilan organisasi.

8.2 Komunikasi

8.2.1 Definisi Komunikasi

Komunikasi dapat didefinisikan sebagai proses pertukaran atau pengiriman informasi, gagasan, atau pesan antara individu atau kelompok melalui berbagai media atau saluran komunikasi. Proses ini melibatkan penggunaan bahasa, simbol, atau tanda-tanda yang dapat dipahami oleh kedua belah pihak yang terlibat. Komunikasi

memainkan peran penting dalam interaksi manusia dan merupakan fondasi dari hubungan sosial, kerja sama, dan pemahaman (DeVito, 2011). Komunikasi dapat didefinisikan sebagai proses pertukaran informasi, gagasan, perasaan, atau pesan antara individu atau kelompok, baik melalui kata-kata, tindakan, atau lambang. Tujuan utama komunikasi adalah menciptakan pemahaman bersama di antara para pihak yang terlibat (Adler et al., 2018). Komunikasi adalah "siapa mengatakan apa, melalui saluran apa, kepada siapa, dengan efek apa" (Lasswell, 1948). Komunikasi adalah "proses yang terjadi ketika seseorang menyampaikan sesuatu pikiran atau perasaan kepada orang lain melalui suatu simbol atau lambang" (Schramm, 1954). Komunikasi adalah "proses yang melibatkan pengiriman informasi dari satu pihak (pengirim) ke pihak lain (penerima) melalui suatu saluran dengan mengatasi gangguan atau noise " (Shannon & Weaver, 1949). Komunikasi adalah "proses sosial yang kompleks di mana seseorang merespon dan memberikan tanggapan terhadap seseorang atau sesuatu, memberikan arti pada informasi, dan menciptakan pemahaman bersama" (DeFleur, 2010).

8.2.2 Tujuan Komunikasi

Komunikasi dalam manajemen memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan dan efektivitas organisasi. Terdapat beberapa tujuan utama komunikasi dalam konteks manajemen yang dapat diuraikan secara lengkap (Robbins, 2017), seperti berikut:

1. Meningkatkan Pemahaman Antarindividu atau Kelompok

Komunikasi efektif membantu meningkatkan pemahaman di antara individu atau kelompok dalam organisasi. Pemahaman yang baik mengurangi risiko terjadinya kesalahpahaman atau konflik yang dapat menghambat kinerja tim. Dengan berkomunikasi secara jelas dan terbuka, manajer dapat memastikan bahwa informasi dan instruksi disampaikan dengan benar dan dipahami dengan baik oleh semua pihak terkait.

Komunikasi yang efektif juga melibatkan pendengaran aktif dan responsif terhadap masukan atau pertanyaan dari anggota tim. Dengan demikian, kesalahpahaman dapat diminimalkan, dan individu atau kelompok dapat bekerja lebih efisien dan efektif.

2. Memastikan Arah dan Tujuan Organisasi Dipahami oleh Semua Anggota

Salah satu tujuan kunci komunikasi adalah memastikan bahwa arah dan tujuan organisasi dipahami dengan jelas oleh semua anggota. Ini melibatkan pengkomunikasian visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi kepada seluruh anggota tim. Dengan pemahaman yang kuat tentang tujuan bersama, anggota organisasi dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Komunikasi mengenai strategi organisasi, perkembangan proyek, dan pencapaian tujuan juga membantu menciptakan fokus yang seragam di seluruh organisasi. Hal ini memberikan arah yang jelas bagi setiap individu, memotivasi mereka untuk berkontribusi maksimal dan merasa terlibat dalam mencapai keberhasilan bersama.

3. Membangun Hubungan Kerja yang Baik

Komunikasi yang efektif berperan penting dalam membangun hubungan kerja yang baik di antara anggota tim dan tingkat manajemen. Menciptakan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan membangun kepercayaan dan memperkuat ikatan di antara individu-individu yang bekerja bersama. Keterbukaan dan kejujuran dalam komunikasi menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, meningkatkan rasa keterlibatan, dan memotivasi karyawan.

Selain itu, komunikasi interpersonal yang baik membantu mengatasi konflik dengan cara yang konstruktif. Pemecahan masalah melalui dialog terbuka dan saling pengertian menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

4. Mendorong Kolaborasi dan Inovasi

Komunikasi efektif juga bertujuan untuk mendorong kolaborasi dan inovasi di dalam organisasi. Dengan memfasilitasi pertukaran ide, pengetahuan, dan pengalaman, manajer dapat

menciptakan lingkungan di mana inovasi dapat berkembang. Kolaborasi yang baik memungkinkan individu atau kelompok bekerja bersama untuk mencapai solusi yang lebih baik dan menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Komunikasi yang mendukung ide-ide baru dan memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses inovasi merupakan kunci untuk menjaga daya saing organisasi di pasar yang terus berubah.

Komunikasi bukan hanya sekadar alat untuk menyampaikan informasi, tetapi juga merupakan fondasi untuk membangun hubungan yang kuat, meningkatkan pemahaman, dan mendorong kolaborasi serta inovasi. Dengan fokus pada tujuan-tujuan ini, komunikasi yang efektif dapat membawa dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

8.2.3 Fungsi Komunikasi

Komunikasi memainkan peran kunci dan fungsinya sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Berikut adalah penjelasan lengkap tentang fungsi komunikasi (Robbins et al., 2017).

1. Informasi dan Pemberian Petunjuk (*Directive Function*)

Komunikasi membantu dalam menyampaikan informasi dan memberikan petunjuk yang jelas kepada anggota tim atau karyawan. Pemimpin atau manajer menggunakan komunikasi untuk menyampaikan tujuan, tugas, dan harapan mereka kepada bawahan. Ini membantu dalam menciptakan pemahaman yang sama di seluruh organisasi.

2. Pengambilan Keputusan (*Decision-Making*)

Komunikasi memainkan peran kunci dalam proses pengambilan keputusan. Para pemimpin dan manajer perlu berkomunikasi dengan tim dan rekan kerja untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan, mendiskusikan opsi, dan mencapai kesepakatan sebelum mengambil keputusan yang efektif.

3. Motivasi dan Pemberian Dukungan (*Motivational Function*)

Komunikasi digunakan untuk memotivasi karyawan. Pemimpin yang efektif dapat menggunakan kata-kata dan komunikasi

non-verbal untuk menginspirasi dan memberikan dukungan kepada anggota tim, meningkatkan semangat kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

4. Koordinasi dan Pengaturan (*Coordination Function*)

Komunikasi membantu dalam mengkoordinasikan tugas dan kegiatan di antara berbagai departemen atau tim. Dengan berkomunikasi secara efektif, manajer dapat memastikan bahwa semua bagian organisasi bergerak ke arah yang sama, mencapai tujuan bersama.

5. Pengelolaan Konflik (*Conflict Management*)

Komunikasi efektif membantu dalam mengelola konflik di tempat kerja. Pemimpin harus mampu mendengarkan perspektif berbeda, mengekspresikan pendapat mereka dengan jelas, dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak terlibat.

6. Pengembangan Hubungan Interpersonal (*Relationship Building*)

Komunikasi memainkan peran penting dalam membangun hubungan interpersonal di antara anggota tim dan antara manajer dan bawahan. Dengan berkomunikasi secara terbuka dan jujur, dapat terbentuk kepercayaan dan kolaborasi yang kuat di antara individu-individu dalam organisasi.

7. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)

Komunikasi digunakan untuk memberikan umpan balik terkait kinerja individu atau tim. Pemimpin harus dapat menyampaikan evaluasi kinerja dengan jelas dan konstruktif, membantu karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

8. Inovasi dan Pembelajaran (*Innovation and Learning*)

Komunikasi memfasilitasi pertukaran ide dan pemikiran di antara anggota organisasi. Ini menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, pemecahan masalah, dan pembelajaran bersama.

8.2.4 Hambatan Komunikasi

Hambatan komunikasi adalah faktor-faktor yang dapat menghambat atau mengganggu proses penyampaian pesan antara

pengirim dan penerima. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai tiga hambatan komunikasi:

1. Filtering (Penyaringan)

Filtering terjadi ketika seseorang menyaring atau memodifikasi informasi sebelum disampaikan kepada penerima. Hal ini dapat disebabkan oleh niat untuk memanipulasi pesan agar terlihat lebih baik atau untuk menjaga kepentingan pribadi. Filtering dapat mengurangi kejelasan dan kejujuran komunikasi, serta menciptakan kesenjangan antara apa yang sebenarnya disampaikan dan apa yang diterima oleh penerima (Robbins et al., 2017)

2. Noise (Gangguan)

Gangguan atau noise merujuk pada segala sesuatu yang mengganggu transmisi atau penerimaan pesan. Noise dapat bersifat fisik, seperti suara bising atau gangguan teknis, atau bersifat psikologis, seperti perbedaan latar belakang budaya atau ketidakfokusan penerima. Noise dapat mengaburkan pesan yang disampaikan dan mengurangi efektivitas komunikasi (DeVito., 2012)

3. Persepsi yang Berbeda

Persepsi yang berbeda terjadi ketika individu memiliki interpretasi yang berbeda terhadap pesan yang disampaikan. Faktor-faktor seperti latar belakang budaya, pengalaman, dan nilai-nilai pribadi dapat memengaruhi cara seseorang memahami pesan. Persepsi yang berbeda dapat menyebabkan kesalahpahaman dan konflik di antara pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi (Beebe et al., 2017).

8.2.5 Strategi Komunikasi Efektif

Strategi komunikasi efektif melibatkan sejumlah tindakan yang dapat memastikan penyampaian pesan yang jelas, dipahami dengan baik, dan dapat mencapai tujuan komunikasi. Berikut adalah beberapa strategi komunikasi efektif:

1. Penyesuaian Gaya Komunikasi

Beradaptasi dengan gaya komunikasi penerima pesan dapat meningkatkan pemahaman dan respons positif. Contohnya, jika

Anda berbicara dengan anggota tim yang lebih suka pendekatan informal, sesuaikan gaya komunikasi Anda agar lebih santai dan bersahabat (Guffey & Loewy, 2015).

2. Penggunaan Cerita atau Analogi

Menggunakan cerita atau analogi dapat membuat pesan lebih mudah dicerna dan diingat. Contohnya, dalam presentasi bisnis, anda dapat menggambarkan konsep kompleks dengan menggunakan analogi yang relevan dan mudah dimengerti (Pink, 2006)

3. Klarifikasi Pesan

Pastikan bahwa pesan yang disampaikan jelas dan tidak ambigu. Memberikan penjelasan tambahan atau mengulang poin kunci dapat membantu. Sebagai contoh, setelah menyampaikan instruksi, tanyakan apakah ada pertanyaan atau perlukan klarifikasi lebih lanjut (O'Rourke, 2016)

4. Mendengarkan Aktif

Praktek mendengarkan aktif dengan memberikan perhatian penuh kepada pembicara dan merespon secara positif. Contohnya, saat berdiskusi dengan kolega, tunjukkan bahwa Anda memahami dan menghargai pandangan mereka dengan merespon dengan bijaksana (Beebe et al., 2017).

5. Ketelitian dalam Penggunaan Media Komunikasi Elektronik

Dalam komunikasi melalui email atau pesan teks, pastikan pesan ditulis dengan jelas dan sopan. Sebagai contoh, perhatikan pemilihan kata dan struktur kalimat agar tidak menimbulkan kebingungan atau interpretasi yang salah (Ober, 2016).

8.3 Motivasi

8.3.1 Definisi Motivasi

Menurut Maslow, motivasi dapat dijelaskan melalui Hierarki Kebutuhan. Ia berpendapat bahwa manusia memiliki tingkat kebutuhan yang berkembang, dimulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan aktualisasi diri. Motivasi muncul ketika kebutuhan pada tingkat tertentu telah terpenuhi (Maslow, 1954).

Herzberg mengembangkan Teori Keamanan-Ketidakamanan yang menyatakan bahwa faktor-faktor motivasi dan faktor-faktor kejenuhan adalah dua dimensi terpisah. Faktor motivasi, seperti prestasi dan tanggung jawab, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi, sementara faktor kejenuhan, seperti kondisi kerja dan gaji, hanya dapat mengurangi ketidakpuasan (Herzberg et al., 1959). Vroom memperkenalkan Teori Harapan yang menyatakan bahwa tingkat motivasi seseorang untuk mencapai tujuan tergantung pada tiga faktor: harapan atas hasil dari usaha, nilai yang ditempatkan pada hasil tersebut, dan tingkat kepercayaan bahwa usaha akan menghasilkan hasil yang diinginkan (Vroom, 1964).

8.3.2 Teori Motivasi

1. Teori Abraham Maslow

Salah satu teori motivasi yang paling terkenal dan masih relevan adalah Hierarki Kebutuhan Maslow. Abraham Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat diorganisir dalam lima tingkat hierarki, yaitu: kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Menurut Maslow, manusia akan termotivasi oleh tingkat kebutuhan tertentu, dan setelah suatu tingkat kebutuhan terpenuhi, tingkat kebutuhan yang lebih tinggi akan muncul. Teori ini menyiratkan bahwa untuk mencapai tingkat motivasi yang tinggi, kebutuhan-kebutuhan yang lebih rendah harus terpenuhi terlebih dahulu. Meskipun teori ini mendapat kritik terutama terkait kesederhanaan struktur hierarkinya, konsep ini memberikan kontribusi penting dalam memahami dinamika motivasi manusia (Maslow, 1954).

2. Teori Higiene-Motivator Herzberg

Frederick Herzberg mengembangkan teori Higiene-Motivator yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat memotivasi dan faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan adalah dua dimensi terpisah. Faktor-faktor motivasi, seperti pencapaian dan tanggung jawab, ditempatkan pada satu dimensi, sedangkan faktor-faktor kejenuhan, seperti kondisi kerja dan gaji, ditempatkan pada dimensi yang lain. Herzberg berpendapat bahwa memperbaiki faktor-faktor motivasi akan

meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, sementara memperbaiki faktor-faktor higiene hanya dapat mengurangi ketidakpuasan tanpa secara signifikan meningkatkan motivasi. Teori ini memberikan wawasan mengenai cara mengelola motivasi dan ketidakpuasan di lingkungan kerja (Herzberg et al., 1959).

3. Teori Harapan Vroom

Victor Vroom mengembangkan Teori Harapan yang menekankan pada peran harapan individu terhadap hasil, nilai-nilai yang ditempatkan pada hasil tersebut, dan tingkat kepercayaan bahwa usaha akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Menurut Vroom, orang cenderung memilih tindakan yang diharapkan memberikan hasil positif dan menghindari tindakan yang diharapkan memberikan hasil negatif. Teori ini menghubungkan motivasi dengan keyakinan individu tentang kemungkinan mencapai tujuan dan memahami hubungan antara usaha dan hasil. Penerapan teori ini bermanfaat dalam konteks pengambilan keputusan dan desain sistem insentif (Vroom, 1964).

4. Teori Kebutuhan ERG Clayton Alderfer

Clayton Alderfer mengembangkan Teori Kebutuhan ERG, yang merupakan pengembangan dari Hierarki Kebutuhan Maslow. Alderfer mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi tiga tingkat utama: kebutuhan eksistensi, kebutuhan hubungan, dan kebutuhan pertumbuhan. Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan manusia dapat muncul secara bersamaan dan tidak selalu mengikuti hierarki seperti yang diusulkan oleh Maslow. Kontribusi utama teori ini adalah memperkenalkan fleksibilitas dalam hierarki kebutuhan dan mengakui bahwa beberapa kebutuhan mungkin muncul bersamaan. Ini membantu memahami dinamika motivasi yang lebih kompleks di dalam organisasi (Alderfer, 1972).

5. Teori Penguatan Skinner

Skinner, seorang ahli psikologi behavioristik, memperkenalkan teori motivasi yang berfokus pada konsep penguatan. Menurutnya, perilaku manusia dipengaruhi oleh konsekuensi positif atau penguatan yang mengikuti tindakan tersebut.

Penguatan positif meningkatkan kemungkinan tindakan yang sama akan terjadi di masa mendatang. Teori ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perilaku individu dapat dimotivasi melalui sistem penguatan yang baik di lingkungan kerja atau pembelajaran (Skinner, 1953)

8.3.3 Strategi meningkatkan Motivasi

Motivasi adalah kunci kesuksesan dalam mengelola tim dan organisasi. Manajer yang memiliki tingkat motivasi yang tinggi cenderung lebih efektif dalam memimpin dan mencapai tujuan organisasi. Meningkatkan motivasi melibatkan berbagai strategi yang dapat merangsang semangat, kreativitas, dan kinerja tinggi. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan motivasi:

1. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang baik adalah landasan utama untuk meningkatkan motivasi. Manajer perlu secara jelas menyampaikan visi, misi, dan tujuan organisasi kepada tim. Selain itu, mereka juga perlu mendengarkan dengan aktif untuk memahami kebutuhan dan aspirasi anggota tim. Komunikasi yang terbuka menciptakan lingkungan yang memotivasi, memberikan pemahaman tentang arah yang diambil oleh organisasi, dan memberikan kejelasan dalam tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota tim (Robbins & Judge, 2017).

2. Pemberian Tanggung Jawab dan Otonomi

Memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan individu dan memberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan motivasi. Ini memberikan rasa kepercayaan dan memberdayakan anggota tim untuk berkontribusi secara maksimal. Otonomi ini mendorong kreativitas dan inovasi, yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja (Hackman & Oldham, 1980)

3. Pengakuan dan Penghargaan

Memberikan pengakuan dan penghargaan atas pencapaian individu atau tim adalah langkah penting untuk meningkatkan motivasi. Ini dapat berupa pujian, penghargaan formal, atau

insentif lainnya. Pengakuan menunjukkan bahwa kontribusi mereka dihargai, meningkatkan kebanggaan diri, dan memotivasi untuk melanjutkan kinerja tinggi (Nelson & Quick, 2013)

4. Pengembangan Keterampilan dan Pelatihan

Manajer yang merasa mereka terus mengembangkan keterampilan mereka cenderung lebih termotivasi. Program pelatihan dan pengembangan dapat membantu manajer meningkatkan kompetensinya dan merasa lebih percaya diri dalam peran mereka. Ini juga dapat menciptakan peluang karir yang lebih baik, yang dapat menjadi sumber motivasi tambahan (Noe et al., 2017).

5. Pembangunan Budaya Organisasi yang Mendorong Motivasi

Budaya organisasi yang mendukung motivasi memainkan peran penting dalam kinerja manajemen. Memastikan bahwa nilai-nilai organisasi sejalan dengan kebutuhan dan aspirasi individu dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan keadilan menciptakan fondasi untuk motivasi yang berkelanjutan (Cameron & Quinn, 2011).

6. Penetapan Tujuan yang Menantang dan Realistis

Menetapkan tujuan yang dapat dicapai, tetapi tetap menantang, dapat meningkatkan motivasi. Tujuan yang jelas memberikan fokus dan arah, sementara tingkat kesulitan yang sesuai mendorong manajer untuk bekerja keras dan meningkatkan kinerja tim (Locke & Latham, 2002).

7. Mendorong Worklife Balance

Mengakui pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan motivasi. Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, mendukung waktu istirahat, dan mempromosikan keseimbangan yang sehat dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi (Kossek & Perrigino, 2016).

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, R. B., Rosenfeld, L. B., & Proctor II, R. F. (2018). *Interplay: The Process of Interpersonal Communication*. Oxford University Press.
- Alderfer, C. P. (1972). "Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings." Free Press.
- Beebe, S. A., Beebe, S. J., & Redmond, M. V. (2017). *Interpersonal Communication: Relating to Others*. Pearson.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- DeFleur, M. L. (2010). *Human Communication Theories*. McGraw-Hill Education.
- DeVito, J. A. (2011). *Essentials of Human Communication*. Boston, MA: Pearson.
- DeVito, J. A. (2012). *"The Interpersonal Communication Book"*. Pearson.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2015). *"Business Communication: Process and Product"*. Cengage Learning.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). "The Motivation to Work." John Wiley & Sons.
- Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). Resolving the work-life conundrum: Toward an integrative model. *Human Resource Management Review*, 26(1), 15-28.
- Lasswell, H. D. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. In L. Bryson (Ed.), *The Communication of Ideas* (pp. 37–51). New York: Institute for Religious and Social Studies.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Maslow, A. H. (1954). "Motivation and Personality." Harper & Row.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You*. Cengage Learning.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. McGraw-Hill Education.
- Ober, S. (2016). "Contemporary Business Communication." Cengage Learning.
- O'Rourke, J. S., & O'Rourke, S. (2016). "Business Communication: A Problem-Solving Approach." Sage Publications.
- Pink, D. H. (2006). "A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future." Riverhead Books.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. Pearson.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). Fundamentals of Management. Pearson.
- Schramm, W. (1954). How Communication Works. In W. Schramm (Ed.), The Process and Effects of Mass Communication (pp. 3–26). Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). The Mathematical Theory of Communication. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Skinner, B. F. (1953). "Science and Human Behavior." The Free Press.
- Vroom, V. H. (1964). "Work and Motivation." John Wiley & Sons.

BAB 9

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Oleh Almansyah Rundu Wonua

9.1 Pendahuluan

Dalam era globalisasi yang semakin kompetitif, keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh produk atau layanan yang ditawarkan, melainkan disebabkan kemampuannya untuk mengelola berbagai informasi yang ada secara efektif. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi, SIM telah berkembang dari sekadar alat pendukung keputusan namun sudah menjadi bagian tidak terpisahkan dalam pengelolaan bisnis modern, saat ini implementasi SIM dalam bisnis sudah tidak terlepas mulai dari penerapan SIM secara sederhana sampai yang lebih kompleks. Pada awalnya, SIM digunakan untuk mengotomatiskan proses bisnis rutin dan menyediakan laporan yang dibutuhkan oleh manajemen. Namun, seiring dengan kemajuan teknologi, peran SIM telah berkembang menjadi lebih strategis dan sebagai dasar dalam pengambilan Keputusan strategis sebuah organisasi bisnis.

Saat ini pemanfaatan SIM tidak hanya menghasilkan sekadar laporan, melainkan SIM telah berfungsi dalam menyediakan berbagai analisis yang mendalam tentang berbagai aspek yang berkaitan operasional bisnis seperti kinerja penjualan, perilaku konsumen, tren pasar, dan strategi pesaing. Dengan memanfaatkan teknologi dalam SIM memungkinkan perusahaan dapat merumuskan startegi bisnis dalam memanfaatkan peluang dan mengoptimalkan proses bisnis.

Selain itu, SIM juga berperan dalam meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar departemen dan unit bisnis dalam organisasi. Dengan menyediakan akses yang terpadu terhadap informasi yang relevan, SIM memungkinkan tim di berbagai tingkatan untuk bekerja secara lebih efisien dan efektif, mempercepat alur kerja, dan meningkatkan koordinasi dalam mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian, SIM telah menjadi salah satu elemen kunci dalam strategi bisnis modern. Perusahaan yang mampu memanfaatkan SIM secara optimal memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan dalam menghadapi tantangan dan peluang dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang konsep, implementasi, dan manajemen SIM menjadi sangat penting bagi para pemimpin bisnis dan profesional TI dalam upaya mereka untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

9.2 Konsep Dasar Sistem Informasi Manajemen

Evolusi teknologi terus berkembang, mulai dari kertas manual hingga sistem pengarsipan dunia telah beralih ke sistem informasi manajemen terkomputerisasi (SIM). Secara umum, SIM adalah studi tentang manusia, teknologi, dan organisasi. Saat ini, setiap bagian kehidupan penting atau rutin melibatkan penggunaan teknologi. Misalnya sekarang pembayaran tagihan sudah lancar diketahui menggunakan aplikasi atau sistem informasi, sistem ini akan mencatat transaksi tepat waktu. SIM juga digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja organisasi dan untuk membuat keputusan yang diperlukan secara efektif (Susanto, dkk, 2022). Misalnya Perusahaan ritel menggunakan SIM dalam mengelolah penjualan dan inventaris barang yang keluar masuk, seperti pemantauan stok, pemrosesan pemesanan, pengiriman, dan manajemen penjualan. Contoh kasus lain Perusahaan otomotif Toyota menggunakan SIM dalam mengelolah hubungan perusahaan dengan pelanggan (*Customer relationship management/CRM*). Dengan pemanfaatan SIM Perusahaan dapat mengelolah interaksi dengan pelanggan, meningkatkan efesiensi operasional, dan mengelolah manajemen kontak pelanggan.

Penelitian tentang Sistem Informasi Manajemen (SIM) muncul dengan fokus pada pemanfaatan sistem informasi yang berbasis komputer dalam perusahaan bisnis dan lembaga pemerintahan. SIM mengintegrasikan konsep dari ilmu komputer, manajemen, dan riset operasi dengan tujuan praktis untuk mengembangkan solusi sistem terhadap masalah dunia nyata dan manajemen sumber daya teknologi informasi (Laudon dan Laudon, 2022).

Menurut Hirscheim dan Klein (2011) sistem informasi merupakan suatu entitas yang terintegrasi, yang terdiri dari kombinasi antara manusia dan mesin, yang bertujuan untuk menyediakan informasi yang mendukung berbagai operasi, fungsi manajemen, dan proses pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi. Sistem ini menggunakan berbagai elemen seperti perangkat keras dan perangkat lunak komputer, prosedur manual, model manajemen, serta basis data untuk mengelola dan mengolah informasi. Menurut Samson, dkk (2018) saat ini organisasi bisnis membutuhkan sistem informasi yang memungkinkan mereka melakukan pengukuran dan mengendalikan operasi, dan untuk menginformasikan proses strategi, Dimana teknologi mempunyai peran besar dalam mengendalikan pencapaian tujuan organisasi.

Sistem informasi manajemen (SIM), secara luas mengacu pada sistem berbasis komputer yang menyediakan alat bagi manajer untuk mengatur, mengevaluasi, dan mengelola departemen dalam suatu organisasi secara efisien. Data historis yang disimpan oleh SIM digunakan untuk membandingkan dengan data saat ini, menetapkan norma, dan menentukan target masa depan. Ini mengumpulkan semua informasi, laporan, atau data dari berbagai sistem online yang terkait dengan berbagai fungsi, memeriksa keakuratannya, menganalisisnya, dan memberikan laporan kepada kepala departemen dan manajemen terkait dalam format yang tepat untuk tindakan dan pengambilan keputusan yang tepat. Organisasi menggunakan sistem informasi di semua tingkat operasi untuk mengumpulkan, memproses, dan menyimpan data. Data historis yang disimpan oleh SIM digunakan untuk membandingkan dengan data saat ini, menetapkan norma, dan menentukan target masa depan (Upadhyay, 2024).

Dari penjelasan diatas maka dijelaskan bahwa Sistem Informasi Manajemen (SIM) adalah kerangka kerja yang mengintegrasikan teknologi informasi dengan proses bisnis untuk menghasilkan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu yang mendukung pengambilan keputusan yang efektif dalam mendukung kinerja organisasi.

9.3 Pengertian Sistem Informasi Manajemen

9.3.1 Data

Data adalah informasi yang dapat berupa fakta atau elemen-elemen yang digunakan sebagai masukan untuk menghasilkan informasi. Data dapat digunakan dalam berbagai konteks, seperti untuk diskusi, pengambilan keputusan, perhitungan, atau pengukuran. Saat ini, data tidak terbatas pada kumpulan huruf-huruf yang membentuk kata atau kalimat, tetapi juga bisa berupa suara, simbol-simbol, tanda, gambar diam, atau gambar bergerak, baik dalam bentuk dua atau tiga dimensi (Rahman dan La Saudin, 2022).

9.3.2 Sistem

Sistem adalah sekelompok elemen-elemen yang terintegrasi dengan tujuan yang sama untuk mencapai tujuan (McLeod, 2007). Sistem merujuk pada entitas yang mencakup serangkaian teknik atau kapasitas untuk menciptakan hasil tertentu dengan menyiapkan informasi atau data yang diberikan sebagai informasi (Susanto, dkk, 202). Menurut Samson, dkk (2018) Sistem adalah sekumpulan bagian-bagian yang saling berhubungan dan berfungsi sebagai keseluruhan untuk mencapai tujuan bersama.

9.3.2 Informasi

Informasi merujuk pada keterangan tentang aktualitas, peristiwa, dan transaksi yang sudah terjadi dan dicatat. Secara esensial, informasi ini merupakan bahan mentah yang diperoleh dari berbagai sumber (Susanto, dkk, 202). Menurut Davis (2005) Informasi merupakan data yang sudah diproses menjadi sebuah bentuk yang memiliki arti bagi penerima dan memiliki nilai nyata yang dibutuhkan dalam proses pengambilan Keputusan baik saat ini maupun pada masa yang akan datang.

Menurut Alter (1992) informasi yang dibutuhkan oleh manajer dapat dibagi dalam enam kategori yaitu:

1. Informasi penyejuk (*comfort information*) Merupakan informasi mengenai kondisi saat ini yang merangkum situasi bisnis atau organisasi, seperti ringkasan penjualan atau produk terbaru.

- Jenis informasi ini tidak selalu banyak digunakan, tetapi membantu manajer merasa yakin terhadap jalannya operasi.
2. Peringatan (*warning*). Berisi petunjuk mengenai sesuatu yang tidak berjalan sesuai rencana atau perubahan-perubahan dalam rencana. Idealnya, manajer menerima peringatan ini sesegera mungkin sehingga memiliki waktu yang cukup untuk mengambil tindakan sebelum masalah yang tidak diinginkan benar-benar terjadi.
 3. Indikator kunci (*key indikator*), Merupakan ukuran dari aspek-aspek penting yang terkait dengan kinerja organisasi, seperti tingkat keluhan pelanggan. Informasi ini digunakan untuk menjaga pengendalian perusahaan dan mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul
 4. Informasi situasional (*situational information*), informasi terkini tentang proyek, masalah, atau isu penting yang memerlukan perhatian para manajer.
 5. Informasi eksternal (*eksternal information*). Merupakan informasi yang berasal dari luar perusahaan. Informasi ini bisa saja aktual dan memiliki dampak jangka panjang, seperti hasil studi lingkungan selama lima tahun terakhir.

Menurut Mc.Leod mengatakan bahwa suatu informasi yang berkualitas harus memiliki berbagai ciri-ciri diantaranya :

1. Akurat artinya informasi harus mencerminkan keadaan yang sebenarnya
2. Tepat waktu artinya informasi itu harus tersedia atau pada saat informasi tersebut diperlukan.
3. Relevan artinya informasi yang diberikan harus sesuai dengan yang dibutuhkan. Kalau kebutuhan informasi ini untuk suatu organisasi, maka informasi diberbagai tingkatan dan bagian yang ada dalam organisasi tersebut.
4. Lengkap artinya informasi harus diberikan secara lengkap (Rahman dan La Saudin, 2022).

9.3.3 Manajemen

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian dan mengendalikan sumber daya organisasi (Daft dan Marcic, 2017). Menurut Robbins dan Coulter (2021) manajemen melibatkan pengaturan dan pemantauan kegiatan kerja orang lain agar dapat diselesaikan dengan efisiensi dan efektivitas.

Pada dasarnya dengan sistem informasi maka akan membantu manajer dalam memantau kegiatan kerja orang lain untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Hal ini disebabkan sistem informasi menyediakan akses yang cepat dan mudah terhadap berbagai jenis informasi yang diperlukan oleh manajer untuk mengelola kegiatan kerja. Ini termasuk data operasional, laporan keuangan, informasi pasar. Sistem informasi dapat digunakan untuk mengkoordinasikan kegiatan kerja antar tim atau departemen dalam organisasi. Sistem informasi juga dapat digunakan untuk mengawasi kinerja karyawan dan proses bisnis secara real-time. Ini dapat dilakukan melalui dashboard atau laporan kinerja yang disediakan oleh sistem informasi.

Menurut Samson, dkk (2018) sistem Informasi Manajemen dan Teknologi Informasi. Sistem ini didesain untuk menyediakan informasi relevan kepada manajer dengan cepat dan efisien. Dengan munculnya komputer digital berkecepatan tinggi, potensi pengelolaan dalam bidang ini terbuka lebar. Saat ini, bidang ini berkembang dengan pesat ke arah domain "big data", di mana organisasi dapat mengidentifikasi tren, perilaku, dan preferensi konsumen serta faktor lainnya dengan tingkat presisi yang tinggi.

9.4 Fungsi Sistem Informasi Manajemen

Fungsi Sistem Informasi Manajemen mencakup beberapa aspek yang penting untuk mendukung operasi dan pengelolaan suatu organisasi. Berikut adalah beberapa fungsi utama dari SIM:

1. **Pengumpulan Data.** SIM bertanggung jawab untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal organisasi. Data ini dapat berupa informasi

tentang transaksi bisnis, data pelanggan, data karyawan, dan banyak lagi.

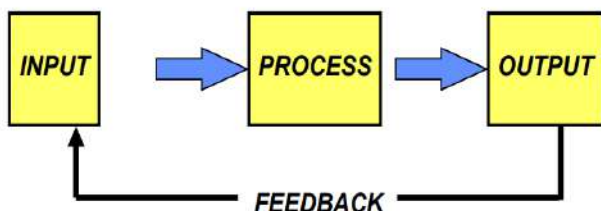
2. **Pengolahan Data dan Penyimpanan Data.** Setelah data terkumpul, SIM memproses data tersebut menjadi informasi yang lebih bermakna dan berguna. Proses ini melibatkan penyimpanan, manipulasi, transformasi, dan analisis data untuk menghasilkan wawasan yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan.
3. **Pengiriman Informasi:** SIM memfasilitasi pengiriman informasi kepada pihak yang berkepentingan (Stakeholder) melalui berbagai saluran komunikasi, seperti email, dashboard online atau aplikasi, sehingga informasi tersebut dapat segera diterima oleh stakeholder untuk digunakan sebagai dasar pengambilan Keputusan strategis.
4. **Dukungan Pengambilan Keputusan.** SIM dapat membantu pengambilan keputusan dengan menyediakan informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, saat ini banyak organisasi menggunakan informasi yang bersumber dari SIM sebagai dasar pengambilan Keputusan strategis.
5. **Pengelolaan dan Evaluasi Kinerja.** SIM membantu dalam pemantauan dan evaluasi kinerja organisasi dengan menyediakan metrik dan indikator kinerja yang relevan. Dengan informasi yang diperoleh dari SIM, manajer dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih lanjut dan merencanakan tindakan perbaikan.
6. **Dukungan Fungsi Manajemen:** SIM mendukung berbagai fungsi manajemen organisasi, seperti dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dengan menyediakan informasi yang tepat pada waktu yang tepat, SIM membantu manajer dalam menjalankan tugas-tugas mereka secara efisien dan efektif.

9.5 Sistem Informasi Dari Sudut Pandang Bisnis

Dari sudut pandang teknologi, Sistem Informasi Manajemen merujuk pada infrastruktur teknologi yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, mengelola, dan menyebarkan informasi di dalam organisasi.

Menurut Sukoharsono (2008) Sistem informasi dapat didefinisikan secara teknis sebagai serangkaian komponen yang berhubungan satu sama lain yang mengumpulkan, memproses, dan membagikan informasi untuk mendukung pembuatan keputusan dan pengawasan organisasi.

Terdapat tiga tahapan kegiatan esensial, yakni input, produksi, dan output, yang diperlukan guna menciptakan informasi yang diperlukan oleh suatu organisasi. Sistem informasi resmi dalam suatu perusahaan menunjukkan adanya ketersediaan data serta prosedur yang telah ditentukan untuk mengumpulkan, memproses, mengintegrasikan, dan memanfaatkan data.



Gambar 9.1. Aktivitas Dalam Sistem Informasi Manajemen
Sumber: Sukoharsono (2008)

9.6 Sistem Informasi Dari Sudut Pandang Bisnis

Sistem Informasi Manajemen (SIM) dari sudut pandang bisnis mengacu pada penerapan teknologi informasi untuk mendukung proses manajemen dan operasional suatu organisasi. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang SIM dari perspektif bisnis:

1. **Integrasi dengan Tujuan Bisnis**
SIM dirancang untuk memahami dan mendukung tujuan bisnis organisasi. Hal ini mencakup penyediaan informasi yang diperlukan untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan mengarahkan sumber daya organisasi guna mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
2. **Meningkatkan efisiensi Operasional Bisnis**
Dengan bantuan SIM, organisasi dapat mengurangi biaya, mempercepat waktu siklus bisnis, dan meningkatkan responsivitas terhadap perubahan pasar.

3. Pengambilan Keputusan

SIM menyediakan informasi dan analisis yang dibutuhkan bagi manajemen dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi. Dengan akses yang cepat dan mudah terhadap data yang relevan, manajemen dapat merencanakan strategi bisnis, mengidentifikasi peluang, dan mengelola risiko dengan lebih baik.

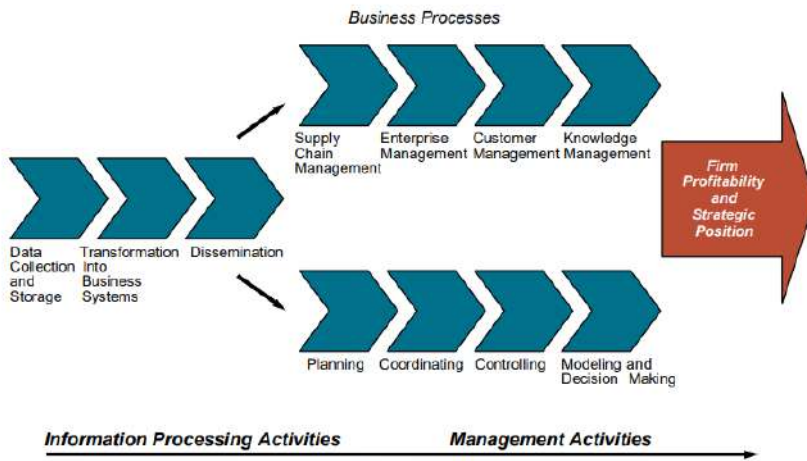
4. Peningkatan Layanan Pelanggan

SIM memungkinkan organisasi untuk meningkatkan layanan pelanggan dengan menyediakan akses yang lebih cepat dan lebih tepat waktu terhadap informasi yang dibutuhkan. Dengan bantuan SIM, perusahaan dapat memberikan layanan yang lebih personal, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

5. Pengelolaan Sumber Daya dan Kinerja

SIM membantu dalam mengelola sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, dan fisik dengan lebih efektif. Dengan menyediakan informasi tentang kinerja operasional dan keuangan, SIM memungkinkan manajemen untuk melakukan pemantauan, evaluasi, dan perbaikan secara terus-menerus.

Menurut Sukoharsono (2008) Dari perspektif bisnis, sistem informasi dianggap sebagai alat yang krusial dalam menciptakan nilai (*value*) untuk organisasi bisnis. Sistem informasi memungkinkan organisasi bisnis untuk meningkatkan pendapatan atau mengurangi biaya dengan menyediakan informasi yang membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik atau meningkatkan pelaksanaan proses bisnis. Setiap organisasi bisnis memiliki rangkaian nilai informasi di mana aliran informasi secara terstruktur diperlukan dan kemudian diproses melalui serangkaian tahap yang berbeda untuk menjadi informasi yang berharga. Nilai atau *value* dari sistem ini terlihat jika mampu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam pengambilan keputusan manajemen yang lebih efektif.



Gambar 9.2. Sistem Informasi, Proses Bisnis, Aktivitas Manajemen
Sumber: Sukoharsono (2008)

Menurut Sukarsono (2008) Untuk memahami sistem informasi, seorang manajer perlu memiliki pemahaman menyeluruh tentang struktur organisasi, prinsip manajemen, serta aspek teknologi informasi dari suatu sistem, beserta kemampuannya dalam menyediakan solusi terhadap tantangan dan masalah yang timbul dalam konteks bisnis.

1. Organisasi

Seorang manajer harus memahami struktur organisasi secara keseluruhan, termasuk tujuan, proses bisnis, dan hubungan antar bagian. Dengan pemahaman ini, manajer dapat mengidentifikasi bagaimana sistem informasi dapat diintegrasikan ke dalam organisasi untuk mendukung operasi sehari-hari dan mencapai tujuan bisnis.

2. Manajemen

Manajemen berkaitan dengan proses pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Seorang manajer harus memahami bagaimana sistem informasi dapat membantu dalam setiap tahapan proses manajemen ini, mulai dari pengumpulan data hingga analisis informasi untuk pengambilan keputusan yang efektif.

3. Teknologi Informasi

Teknologi informasi melibatkan perangkat keras, perangkat lunak, jaringan komputer, dan database yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, mengolah, dan menyebarkan informasi. Seorang manajer perlu memahami kemampuan teknologi informasi dan bagaimana teknologi tersebut dapat diterapkan untuk memecahkan tantangan dan permasalahan yang ada dalam lingkungan bisnis.

Dengan memahami ketiga aspek ini, seorang manajer dapat mengidentifikasi kebutuhan informasi organisasi, merancang sistem informasi yang sesuai, dan mengelola implementasi serta penggunaannya secara efektif. Dengan demikian, sistem informasi dapat berfungsi sebagai alat yang kuat untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi bisnis dalam lingkungan bisnis yang begitu kompleks dan dinamis.

9.7 Sistem Informasi Manajemen Untuk Keunggulan Bersaing

Sistem Informasi Manajemen (SIM) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing suatu organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa SIM penting untuk mencapai keunggulan bersaing:

1. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik

SIM menyediakan data dan informasi yang akurat dan terkini kepada para pemimpin organisasi. Dengan informasi yang tepat waktu dan relevan, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih cepat, memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar dengan lebih efektif.

2. Efisiensi Operasional

SIM membantu dalam mengotomatisasi proses bisnis dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya, seperti tenaga kerja, waktu, dan uang. Dengan mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi operasional, organisasi dapat mengurangi biaya produksi dan meningkatkan profitabilitas.

3. Pemahaman yang Lebih Baik tentang Pasar

Dengan SIM, organisasi dapat mengumpulkan dan menganalisis data pasar, perilaku pelanggan, dan tren industri. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan dengan lebih baik, sehingga dapat mengembangkan produk dan layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar.

4. Inovasi Produk dan Layanan

SIM membantu dalam mengidentifikasi peluang baru dan mengukur kinerja produk dan layanan yang ada. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang pasar dan kebutuhan pelanggan, organisasi dapat mengembangkan produk dan layanan baru yang inovatif dan memenangkan persaingan.

5. Fleksibilitas dan Responsif terhadap Perubahan

SIM memungkinkan organisasi untuk memonitor perubahan pasar dan lingkungan bisnis dengan lebih baik. Dengan informasi yang tepat waktu, organisasi dapat merespons perubahan pasar dengan cepat dan mengubah strategi bisnis mereka sesuai kebutuhan.

Pengembangan Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan:
Dengan menggunakan SIM secara efektif, organisasi dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan meningkatkan efisiensi, inovasi, dan pemahaman pasar mereka. Hal ini memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan unggul dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Sistem informasi dengan teknologi informasi yang digunakan dapat berperan sangat besar dalam menerapkan berbagai macam strategi seperti:

1. Strategi biaya, Dengan memanfaatkan teknologi informasi, perusahaan dapat menerapkan strategi biaya dengan menghasilkan produk dengan biaya yang lebih rendah. Ini dapat mengurangi biaya yang harus ditanggung oleh pelanggan saat membeli produk dan mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh pemasok saat menjual barang..
2. Strategi diferensiasi, melibatkan penggunaan teknologi informasi untuk membedakan produk dan layanan dari yang ditawarkan oleh pesaing, sehingga konsumen percaya bahwa

- produk dan layanan yang disediakan memiliki keunggulan unik. Contohnya, memberikan layanan yang cepat dan lengkap kepada konsumen melalui situs web perusahaan.
3. Strategi inovasi, melibatkan pengenalan produk dan layanan yang unik atau belum ada sebelumnya dengan memanfaatkan teknologi informasi. Sebagai contoh, menggunakan teknologi informasi untuk secara radikal mengubah proses bisnis sehingga terjadi perubahan fundamental dalam cara perusahaan beroperasi. Sebagai contoh, konsumen dapat merancang produk yang mereka pesan melalui platform internet.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, R. dan Mercic, D. (2017). *Understanding Management*. Canada: Cengage Learning.
- Darmawan, D dan Fauzi, K.N. (2013). Sistem Informasi Manajemen. Bandung: PT. Remaja RosdaKarya.
- David, G.B. (2005). *Management Information Systems*. NewYork: McGraw-Hill
- Hirscheim, R. dan Klein, H (2011). Galliers, R.S. And Currie, W.L. *Management Information Systems Critical Perspectives And New Directions*. (hal 26). New York. Oxford University Press
- Huysman, M. H., Fischer, S. J., & Heng, M. S. H. (1994). An organizational learning perspective on information systems planning. *Journal of Strategic Information Systems*3(3), 165-177.
- Kadir, A. (2003). Pengenalan Sistem Informasi. Yogyakarta: Andi
- Laudon, K.C., dan Laudon, J.P. (2022). *Management Information Systems. Managing The Digital Firm*. United Kingdom: Pearson.
- McLeod, R. (2007). *Management Information Systems*. Pearson Education.
- McLeod, R. (2009) *Management Information Systems-Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mendes, J.A.P., dan Cabezas, A.M. (2014). Relationship between management information systems and corporate performance. *Revista de Contabilidad*. Volume 18, Issue
- Prio, A. Lathifah, A. Dan Indriyanah, A. (2022). Literature Review Sistem Informasi Manajemen: Software, Database Dan Brainware. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. Volume 3 Nomor 4.
- Puja, J. (2023). Penerapan CRM Pada Perusahaan Toyota dan Manfaatnya. Sumber: <https://www.hashmicro.com/id/blog/crm-pada-perusahaan-toyota/>. Diakses pada tanggal 22 Maret 2023.
- Rahman, W dan La Saudin (2022). Sistem Informasi Manajemen. Bandung: Widina Bhakti Persada.

- Robbins, S.P. dan Coulter, M. (2021). *Management*. United State: Pearson Education.
- Rochati. E. (2016). *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Samson, D. Donnet, T. dan Daft, R.L. (2018). *Fundamentals Of Management*. Australia. Cengage.
- Silalahi, M dan Tukino. (2023). *Sistem Informasi Manajemen*. Batam: UBPPress.
- Sukoharsono, E.G. (2018). *Sistem Informasi Manajemen*. Malang: Surya Pena Gumilang Publishing.
- Susanto, H. Leu, F.Y. Chen, C.K. dan Mohhidin, F. (2022). *Managing Human Capital In Today's Globalization A Management Information System Perspective*. Florida. Apple Academic Press Inc.
- Upadhyay, A.K. (2024). *Management Information System*. London: CRC Press

BAB 10

PENGELOLAAN KEUANGAN

Oleh Humairoh

10.1 Pengertian Pengelolaan Keuangan

Secara historis, istilah "pengelolaan keuangan" atau "manajemen keuangan" berasal dari kata "manajemen", yang berarti "mengelola" dan "keuangan", yang berarti "hal-hal yang berkaitan dengan uang" seperti pembiayaan, investasi, dan modal. Oleh karena itu, secara keseluruhan, pengelolaan keuangan dapat didefinisikan sebagai semua aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan. Sedangkan menurut para ahli dalam Purba (2021) dalam (Gandasari & Riyadi, 2022) perencanaan, pengorganisasian, bimbingan, dan pengawasan kegiatan keuangan, seperti pengadaan dan pemanfaatan dana usaha, disebut pengelolaan keuangan. Pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan adalah semua aspek pengurusan atau ketatausahaan keuangan yang termasuk dalam manajemen keuangan. Mengelola dana suatu organisasi, perusahaan, atau lembaga dikenal sebagai manajemen keuangan. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk memperoleh, menggunakan, dan mengelola aset untuk mencapai tujuan perusahaan (Anita, 2023). Mengalokasikan dana secara efektif untuk berbagai investasi dan mengumpulkan dana untuk pembiayaan investasi atau pembelanjaan adalah dua aspek pengelolaan keuangan (Musthafa, 2017).

Menurut (Darsono & Tjatjuk, 2011) manajemen keuangan adalah tindakan yang dilakukan oleh pemilik dan peminjam perusahaan untuk memperoleh sumber modal dengan harga yang paling murah dan menggunakannya dengan cara yang paling ekonomis untuk menghasilkan laba. Dalam manajemen keuangan terdapat tiga aktivitas:

1. Penggunaan dana, yang berarti menginvestasikan dana dalam berbagai aktiva;

2. Perolehan dana, yang berarti mendapatkan dana dari dana internal dan eksternal perusahaan; dan
3. Pengelolaan aktiva, yang berarti bahwa setelah dana diperoleh dan dialokasikan dalam bentuk aktiva, dana harus dikelola seefektif mungkin.

Empat kerangka dasar pengelolaan adalah inti dari proses pengelolaan keuangan (Kuswandi, 2005).

1. Perencanaan adalah tugas menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara terbaik untuk mencapainya. Merumuskan anggaran keuangan dan sasaran tahunan dan jangka panjang termasuk dalam kegiatan perencanaan keuangan. Penyusunan anggaran adalah proses untuk membantu dalam perencanaan dan pengendalian. Anggaran digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu untuk memperoleh keuntungan. Anggaran komprehensif termasuk anggaran produksi, penjualan, modal, dan laba.
2. Pencatatan: Pencatatan adalah kegiatan menulis semua transaksi keuangan secara kronologis dan sistematis. Pencatatan sendiri digunakan sebagai alat untuk menunjukkan bahwa transaksi telah terjadi pada waktu tersebut. Nota, kuitansi, faktur, dll. adalah contoh pencatatan. Langkah berikutnya adalah menerbitkan transaksi dalam jurnal dan kemudian dipublikasikan dalam buku besar. Sebelum memulai pencatatan, Anda harus memahami prinsip dasar akuntansi yang sama untuk mencatat transaksi keuangan: $Harta = Hutang + Modal$ atau $Aktiva = Passiva$.
3. Pelaporan: Langkah selanjutnya setelah memposting ke buku besar dan buku besar pembantu selesai. Pada akhir bulan, posting dalam buku besar dan buku besar pembantu akan ditutup, dan kemudian akan dipindahkan ke laporan keuangan sebagai dasar penyusunan laporan keuangan. Laporan arus kas, laba rugi, dan posisi keuangan adalah contoh jenis laporan keuangan.
4. Pengendalian: Pengendalian adalah proses mengukur dan mengevaluasi kinerja setiap bagian organisasi. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi atau perusahaan dapat

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemantauan realisasi anggaran adalah salah satu kegiatan pengendalian, menurut (Kuswandi, 2005). Pengendalian awal, pengendalian berjalan, dan pengendalian umpan balik adalah jenis pengendalian yang berbeda.

10.2 Prinsip Pengelolaan Keuangan

Prinsip pengelolaan keuangan pada dasarnya adalah mencapai tujuan, menurut (Musthafa, 2017) (Astuty, 2019) (Amalia, 2023) untuk mendapatkan pemahaman tentang struktur kekayaan, keuangan, dan permodalan melalui praktik. Selain itu, untuk mewujudkannya, seorang pengelola harus mengikuti empat prinsip:

1. Akuntabilitas (*Accountability*): Prinsip ini menekankan kewajiban moral atau hukum bagi individu, kelompok, atau perusahaan untuk menyebutkan bagaimana dana, alat-alat, atau wewenang yang diberikan oleh pihak ketiga. Perusahaan harus dapat menjelaskan penggunaan asal dana dan pencapaian yang telah dicapai sebagai pertanggungjawaban kepada para pemangku kepentingan dan penerima manfaat.
2. Konsistensi (*Consistency*): Konsistensi dalam pengambilan keputusan keuangan memastikan bahwa perusahaan mengikuti pendekatan yang sama secara berkelanjutan. Ini membantu menciptakan prediktabilitas dan stabilitas dalam manajemen keuangan.
3. Transparansi (*Transparency*): Prinsip ini menuntut agar perusahaan memberikan informasi yang jelas, akurat, dan mudah dipahami tentang keuangan mereka kepada para pemangku kepentingan. Transparansi memperkuat kepercayaan dan meminimalkan risiko ketidakpastian.
4. Kelangsungan Hidup (*Viability*): Manajemen keuangan harus memastikan bahwa perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang. Keberlanjutan keuangan adalah kunci untuk pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.
5. Standar Akuntansi (*Accounting Standards*): Mengikuti standar akuntansi yang berlaku membantu memastikan

konsistensi dalam pelaporan keuangan dan memudahkan perbandingan antara perusahaan.

6. **Integritas (*Integrity*):** Integritas dalam manajemen keuangan berarti mengutamakan kejujuran, etika, dan kebijakan yang benar. Ini melibatkan tindakan yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan norma-norma etika.
7. **Pengembalian yang Memadai (*Adequate Return*):** Keputusan investasi harus mempertimbangkan tingkat pengembalian yang memadai untuk pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Semua prinsip ini berkontribusi pada manajemen keuangan yang efektif dan berkelanjutan. Referensi lebih lanjut dapat ditemukan di sumber yang telah disebutkan.

Semua prinsip ini berkontribusi pada manajemen keuangan yang efektif dan berkelanjutan.

10.3 Fungsi Pengelolaan Keuangan

Menurut (Husnan & Pudjiastuti, 2012) (Anita, 2023), ada empat fungsi utama manajemen keuangan.

1. **Perencanaan, analisis, dan pengendalian operasi keuangan.** Oleh karena itu, kegiatan bisnis tersebut tidak terbatas pada "Bagian Keuangan"
2. **Manajer keuangan harus mendapatkan dana dari pasar keuangan.** Selanjutnya, dana yang diperoleh digunakan untuk berbagai inisiatif perusahaan. Jika kegiatan memperoleh dana berarti perusahaan menerbitkan aktiva finansial, maka kegiatan menanamkan dana membuat perusahaan memiliki aktiva riil.
3. **Perusahaan mengharapkan hasil yang lebih besar dari kegiatan menanamkan dana (dikenal sebagai investasi).** Dengan kata lain, "laba" diharapkan diperoleh. Mereka harus dipilih untuk diinvestasikan kembali ke perusahaan atau dikembalikan ke pemilik dana (pasar keuangan).
4. **Oleh karena itu, "manajer keuangan" bertanggung jawab untuk membuat keputusan tentang bagaimana memanfaatkan dana (disebut keputusan investasi),**

mendapatkan dana (disebut keputusan pendanaan), dan membagi keuntungan (disebut kebijakan dividen).

10.4 Peran Pengelolaan Keuangan

Dalam organisasi bisnis, peran pengelolaan keuangan sangat penting dan melibatkan berbagai aspek. Berikut adalah beberapa peran utama pengelolaan keuangan dalam konteks organisasi:

1. Perencanaan Keuangan:
 - a. Menyusun rencana anggaran dan proyeksi keuangan.
 - b. Menentukan alokasi dana untuk berbagai keperluan.
 - c. Merencanakan investasi jangka panjang.
2. Pengelolaan Dana:
 - a. Mengelola arus kas dan likuiditas.
 - b. Mengawasi penggunaan dana operasional.
 - c. Mengelola investasi dan aset perusahaan.
3. Pendanaan:
 - a. Menentukan sumber pendanaan (utang atau ekuitas).
 - b. Mengelola hubungan dengan pemberi pinjaman dan investor.
4. Akuntansi dan Pembukuan:
 - a. Sistem akuntansi mengukur, mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan semua informasi keuangan organisasi atau perusahaan.
 - b. Pembukuan yang baik menjadi fondasi sistem akuntansi yang efektif.
5. Hutang dan Piutang Usaha:
 - a. Manajemen keuangan melacak hutang dan piutang untuk memastikan ada arus kas yang cukup tersedia setiap saat.
 - b. Daftar hutang mencatat biaya barang yang dibeli secara hutang, sementara daftar piutang mencatat pelanggan yang berutang kepada perusahaan.
6. Peluang Investasi:
 - a. Manajemen keuangan memantau peluang investasi yang dapat memberikan keuntungan bagi organisasi atau perusahaan.

- b. Keputusan investasi harus mempertimbangkan tingkat pengembalian yang memadai.
- 7. Perencanaan Keuangan:
 - a. Membuat rencana anggaran dan proyeksi keuangan.
 - b. Menentukan alokasi dana untuk berbagai keperluan.
- 8. Pengendalian Keuangan:
 - a. Memastikan penggunaan dana operasional efisien.
 - b. Mengawasi pengelolaan dana secara keseluruhan.
- 9. Analisis Keuangan:
 - a. Menganalisis laporan keuangan untuk mengukur kinerja dan mengidentifikasi area perbaikan.
 - b. Menilai risiko dan tingkat pengembalian investasi.
- 10. Manajemen Risiko Keuangan:
 - a. Mengidentifikasi dan mengelola risiko finansial.
 - b. Menggunakan instrumen keuangan untuk mengurangi risiko.
- 11. Pelaporan dan Kepatuhan:
 - a. Menyusun laporan keuangan yang akurat dan transparan.
 - b. Memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan standar akuntansi.
- 12. Keputusan Strategis:
 - a. Berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan.
 - b. Menilai dampak keputusan bisnis terhadap keuangan.

Semua langkah ini membantu organisasi mencapai stabilitas keuangan, pertumbuhan, dan keberlanjutan jangka panjang.

10.5 Keputusan Pengelolaan Keuangan

Tuntutan untuk pengelolaan yang baik dan tepat meningkat seiring pertumbuhan perusahaan. Tanggung jawab manajemen mencakup para pemegang saham (pemilik) dan pihak-pihak lain. Manajemen harus dapat mengelola perusahaan dengan baik dan mematuhi aturan. Perusahaan publik diwajibkan untuk mematuhi berbagai peraturan. Oleh karena itu, manajemen harus memiliki kemampuan untuk menerapkan tata kelola perusahaan yang baik (tata kelola perusahaan yang baik = GCG).

Bagaimana perusahaan mengelola risiko juga merupakan keputusan penting. Karena setiap keputusan investasi dan pendanaan pasti akan melibatkan dana yang besar, semakin besar perusahaan, semakin besar risiko yang dihadapi. Oleh karena itu, untuk menghindari kerugian atau kegagalan, manajemen harus memiliki kemampuan mengelola risiko.

Keputusan pengelolaan keuangan dalam organisasi atau bisnis melibatkan tiga keputusan utama yang sangat relevan dalam pengelolaan keuangan perusahaan (Ary Gumanti, n.d.):

1. Keputusan Investasi (*Investment Decision*):
 - a. Terkait dengan alokasi dana untuk proyek investasi.
 - b. Memilih proyek yang akan memberikan pengembalian yang optimal.
 - c. Evaluasi risiko dan tingkat pengembalian dari setiap investasi.
 - d. Tujuannya adalah memaksimalkan nilai perusahaan melalui investasi yang cerdas.
2. Keputusan Pendanaan (*Financing Decision*):
 - a. Menentukan sumber pendanaan (utang atau ekuitas) untuk membiayai operasi perusahaan.
 - b. Memilih struktur modal yang optimal.
 - c. Pertimbangkan biaya modal dan risiko.
 - d. Tujuannya adalah meminimalkan biaya modal dan memaksimalkan nilai perusahaan.
3. Keputusan Dividen (*Dividend Decision*):
 - a. Terkait dengan pembagian laba perusahaan kepada pemegang saham.
 - b. Menentukan berapa banyak laba yang akan dibagikan sebagai dividen dan berapa banyak yang akan ditahan.
 - c. Pertimbangkan kebutuhan investasi dan preferensi pemegang saham.
 - d. Tujuannya adalah memastikan keseimbangan antara pembayaran dividen dan pertumbuhan perusahaan.

10.6 Peran Manajer dalam Pengelolaan Keuangan

Peran seorang manajer dalam organisasi dalam pengelolaan keuangan. Keterampilan dan pengetahuan pengelolaan keuangan dapat membantu manajer dalam mengelola keuangan organisasi atau bisnis dengan efisien dan efektif

1. **Pemahaman tentang Keuangan:** Manajer harus memahami konsep dasar keuangan, termasuk laporan keuangan, analisis finansial, dan metrik kinerja keuangan.
2. **Perencanaan Keuangan:** Kemampuan untuk merencanakan anggaran, mengalokasikan dana, dan membuat proyeksi keuangan jangka pendek dan jangka panjang.
3. **Kemampuan Analisis:** Manajer harus dapat menganalisis laporan keuangan, mengidentifikasi tren, dan mengambil keputusan berdasarkan data.
4. **Manajemen Risiko:** Memahami risiko finansial dan mengambil tindakan untuk mengurangnya. Ini melibatkan manajemen risiko mata uang, suku bunga, dan risiko kredit.
5. **Keterampilan Komunikasi:** Kemampuan untuk berkomunikasi dengan tim keuangan, pemegang saham, dan pihak terkait lainnya.
6. **Pengetahuan tentang Pajak dan Regulasi:** Memahami peraturan perpajakan dan regulasi keuangan yang berlaku.
7. **Kemampuan Pengambilan Keputusan:** Manajer harus dapat memilih opsi investasi, pendanaan, dan dividen yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, D. (2023). *7 Prinsip Manajemen Keuangan yang Perlu Anda Ketahui* - Mekari Jurnal. Jurnal.Id. <https://www.jurnal.id/id/blog/2018-7-prinsip-manajemen-keuangan-yang-perlu-anda-ketahui/>
- Anita, S. Y. (2023). Konsep Dasar Manajemen Keuangan. In M. A. Wardana (Ed.), *Manajemen Keuangan* (p. 1=18). CV. Intelektual Manifes Media.
- Ary Gumanti, T. (n.d.). *Keputusan Keuangan dan Perencanaan Strategik*. Retrieved March 10, 2024, from <https://sl.ut.ac.id/p5k>
- Astuty, H. S. (2019). *Praktik Pengelolaan Keuangan Wirausaha Pemula*. Deepublish.
- Darsono, & Tjatjuk, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Nusantara Consulting.
- Gandasari, G. G., & Riyadi, R. (2022). Manajemen Keuangan (Laporan Keuangan Sederhana UMKM). *Jurnal Pengabdian Mandiri*, 1(9), 1761-.
- Husnan, S., & Pudjiastuti, E. (2012). *Dasar – Dasar Manajemen Keuangan* (Keenam). UPP STIM YPKN.
- Kuswandi. (2005). *Meningkatkan Laba Melalui Pendekatan Akuntansi Keuangan Dan Akuntansi Biasa*. PT Elex Media Komputindo.
- Musthafa. (2017). *Manajemen Keuangan*. CV. Andi Offset.

BAB 11

BUDAYA ORGANISASI

Oleh Wawan Ruswandi

11.1 Pendahuluan

Organisasi dalam bentuk apapun memiliki budaya yang merefleksikan performa organisasi itu sendiri atau bagaimana organisasi tersebut dipandang dari sudut eksternal organisasinya. Tentunya jika sebuah organisasi yang memiliki budaya yang baik akan terindikasi citra organisasi yang baik pula, begitupula sebaliknya. (Rosvita et al., 2017)

Pada tiap-tiap organisasi pastinya mempunyai budaya yang berbeda-beda, yang tiap bagiannya mempunyai filosofi yang prinsip usahanya sendiri-sendiri, cara mengambil keputusan dan kebiasaan dalam memecahkan masalah yang ditemui organisasi memiliki cara tersendiri kemudian mempunyai sebuah keyakinan, pola pikir, pola sikap dan pola tindak tersendiri pula.

Budaya organisasi itu sendiri dimaknai sebagai sistem yang tersirat didalamnya menyimpan nilai, norma, adat, perilaku, dan sikap yang harus diimplementasikan bersama sehingga menjadi sebuah komitmen dalam melakukan kegiatan organisasi yang ditetapkan serta untuk mengantisipasi setiap rintangan yang acap kali terjadi baik dari pihak internal ataupun dari pihak eksternal secara bersama-sama. Dengan sistem tersebut yang disepakati bersama mampu mewujudkan keberlangsungan organisasi, serta dapat dijadikan sebagai sistem imun pula, sehingga sistem makna bersama inilah yang mampu sebagai pembeda atau ciri khas yang dimiliki organisasi tersebut. (Perawironegoro, 2013)

Sehingga budaya organisasi ini suka tidak suka mempunyai andil yang sangat penting bagi organisasi, karena setidaknya budaya organisasi ini sebagai perekat anggota

organisasi dalam menjalankan roda kegiatan organisasi secara efektif.

11.2 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi bisa diartikan sebagai alat sistem yang dijadikan pedoman dalam berpikir bersikap dan berperilaku serta memecahkan masalah yang dihadapi organisasi di mana sistem tersebut terdapat nilai, doktrin, prediksi, atau kaidah yang berlaku sudah lama, dimufakati dan diimplementasikan oleh anggota organisasi tersebut. (Sutrisno, 2010), (Sudarsono, 2019) dan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020)

Budaya organisasi adalah sebuah mekanisme yang bermakna dan diikuti bersama oleh anggotanya sebagai pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya. (Indartono, 2013)

Budaya organisasi ialah sebuah pola bertindak yang sesuai dan mengikat dengan aturan organisasi yang berlaku dan mengedepankan aturan jika terdapat ketidakpastian. (Jakaria et al., 2022)

Budaya organisasi ialah sebuah tatanan sosial dari sebuah organisasi yang membentuk sikap dan perilaku dalam cara yang luas dan tahan lama. (Wardhana, 2021)

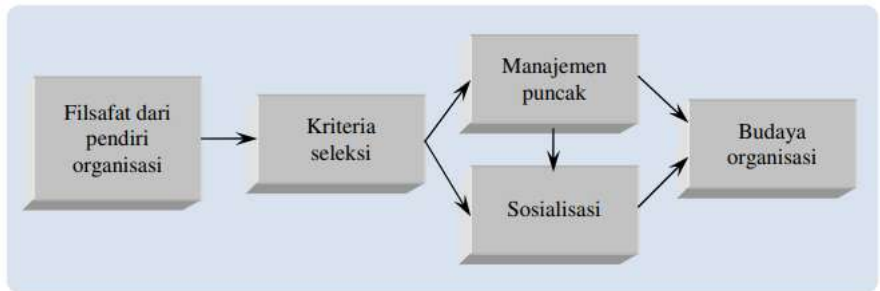
Dari semua pengertian seperti di atas bisa ditangkap bahwa unsur budaya organisasi ialah adanya sebuah nilai, norma, aturan, doktrin bersama, acuan yang diikuti organisasi. Dan aksi dari hal-hal tersebut ialah diyakini, diteladani, dihargai, dan disarankan pada seluruh anggota organisasi sehingga hal tersebut pembeda organisasi dengan organisasi yang lainnya.

11.3 Konsep Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpedoman pada bagaimana cara hidup organisasi/perusahaan itu berlangsung lama. Istilah lain menitikberatkan pada sebuah sistem nilai yang dianut bersama (*Sharing Value*), supaya apapun bentuknya organisasi itu terus mampu tumbuh berkembang, yang dijadikan sebagai pedoman oleh anggota organisasi dalam meraih tujuan yang telah ditentukan. Selain itu istilah bersama, dapat dikatakan sebagai *shared meaning*, yakni bahwa setiap anggota organisasi harus mampu menerapkan

pola berpikir, bersikap dan bertindak di internal ataupun eksternal organisasi, hal tersebut merupakan intisari dari sebuah budaya organisasi.

Bersumber pada pengertian budaya organisasi diatas, selanjutnya timbul pertanyaan, bagaimana terbentuknya sebuah budaya organisasi tersebut? Maka jawaban dari pertanyaan itu dapat terlihat dalam gambar secara skematis yaitu sebagai berikut:



Gambar 11.1. Terbentuknya Budaya Organisasi
Sumber : (Robbins, 2002)

Sebuah budaya organisasi dapat terbentuk bermula dari sebuah inspirasi pendiri organisasi itu sendiri (yang memiliki visi tentang semestinya organisasi itu), budaya murni diwariskan dari inspirasi pendirinya, yang selanjutnya berdampak pada tolak ukur yang dipakai dalam memperdayakan anggota organisasi. Aksi dari manajemen tingkat puncak juga memiliki dampak yang luar biasa dalam budaya organisasi itu terbentuk (lewat apa yang bisa implementasikan) dan acapkali memastikan iklim secara jelas dari tindakan yang bisa diterima atau tidak. Setiap anggota organisasi harus mampu diperkenalkan pada target sukses yang harus diraih dan mampu menyesuaikan nilai-nilai anggota yang baru sama nilai-nilai proses penyeleksian ataupun pada preferensi manajemen tingkat puncak terhadap program sosialisasi dalam organisasi.

11.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat tujuh karakteristik utama dalam budaya organisasi (Hakim et al., 2021) dan (Sudrajat, 2023):

1. Inovasi dan berani dalam menghadapi risiko, yakni sejauh mana anggota organisasi mampu berinovatif dan melakukan pengambilan risiko dengan berani.
2. Hal-hal detail sangat diperhatikan, yakni di mana setiap anggota dalam organisasi mampu melakukan aktivitas presisi, menganalisis dan memperhatikan pada hal-hal secara rinci.
3. Berorientasi pada hasil, yakni di mana manajemen fokus perhatiannya pada hasil bukan pada teknik semata dan prosesnya.
4. Berorientasi pada orang, yakni sejauh mana kebijakan manajemen selalu memperhitungkan dampak yang dihasilkan atas kontribusi orang yang berada dalam organisasi.
5. Berorientasi pada team, yakni di mana aktivitas kerja organisasi fokus pada tim bukan pada individu secara subjektif.
6. Agresif, yakni di mana setiap anggota dalam organisasi berperilaku secara agresif dan mampu bersaing ketimbang berleha-leha.
7. Stabilitas, yakni di mana aktivitas organisasi memperhatikan kematangan organisasi dengan mempertahankan situasi dalam membandingkan dengan sebuah pertumbuhan.

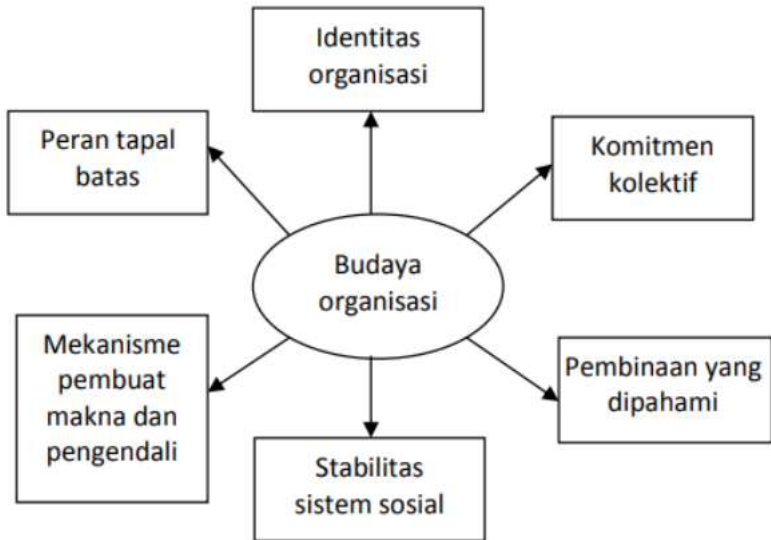
11.5 Fungsi Budaya Organisasi

Pendapat (Astuti, 2022), fungsi dari budaya organisasi ialah :

1. Budaya memegang peranan yang penting dalam batas-batas penentu, yakni sebagai pembeda organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya memiliki fungsi dalam mendistribusikan rasa bangga secara identitas pada seluruh anggota organisasi.
3. Budaya memperlancar dalam menyambung berkomitmen sehingga ruang lingkup yang tidak terbatas lebih luas

- tercapai melebihi dari ruang lingkup ketertarikan secara personal.
4. Budaya memotivasi terjadinya sistem sosial yang stabil. Budaya sebagai sebuah jalinan sosial yang mampu anggotanya terikat secara bersama dengan memfasilitasi ketentuan yang sesuai tentang apa yang semestinya diimplementasikan oleh anggota organisasi.
 5. Budaya bekerja sebagai pembentuk pola pikir, sikap dan tindak para anggota organisasi.

Sedangkan menurut (Sunimah, 2023) bahwa fungsi – fungsi dari budaya organisasi dapat tinjau pada gambar di bawah ini:



Gambar 11.2. Fungsi Budaya Organisasi
Sumber : Sunimah, 2023

Fungsi budaya organisasi itu adalah sebagai identitas organisasi itu sendiri, sebagai komitmen secara kolektif dari anggota organisasi, sebagai pembinaan yang dipahami secara bersama, sebagai stabilitas sistem secara sosial, dan merupakan mekanisme pembuat makna dan pengendali organisasi secara komprehensif.

11.6 Jenis Budaya Organisasi

Pendapat dari (Muis et al., 2018), jenis budaya organisasi ada 3 jenis yakni:

1. Budaya konstruktif

Budaya konstruktif ialah sebuah budaya yang di mana para anggota organisasinya di motivasi untuk selalu berinteraksi satu sama lainnya dan melaksanakan tugasnya dengan mekanisme yang menolong para anggota organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhannya secara memuaskan guna tumbuh kembang. Jenis budaya tersebut merefleksikan sebuah keyakinan secara normatif yang berkorelasi langsung dalam mencapai tujuan organisasi dengan mengaktualisasikan diri, menghargai harkat martabat manusia dan menunjang tinggi persatuan.

2. Budaya pasif - defensif

Budaya pasif - defensif bermotif pada sebuah keyakinan yang mungkin para anggota organisasi mampu berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya dengan mekanisme yang tidak mengancam kenyamanan dan keamanan kerja para anggota organisasinya. Budaya ini memotivasi sebuah keyakinan secara normatif yang berkorelasi dengan kesepakatan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

3. Budaya agresif defensif

Budaya agresif - defensif memotivasi anggotanya untuk melaksanakan tugasnya dengan bekerja secara giat guna mengamankan dan status anggota organisasi. Jenis budaya ini lebih bermotif pada sebuah keyakinan secara normatif yang mempresentasikan pada sebuah oposisi, supremasi, persaingan dan perfeksionis.

11.7 Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut (Tupti, 2019), Bahwa budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor:

1. Komunikasi secara efektif di sebuah organisasi memiliki pengaruh yang baik pada budaya organisasi. Sehingga dengan komunikasi yang secara efektif, maka bagian

- manajemen mampu mensosialisasikan tujuan, misi dari organisasi, aturan main organisasi dan ketentuan - ketentuan yang ditentukan. Gaya komunikasi yang diimplementasikan di sebuah organisasi akan mewujudkan suatu pola tindak anggota organisasi yang berkaitan satu sama lainnya dalam hierarki organisasi (atasan dan bawahan).
2. Motivasi, Sebagai wujud ikhtiar dari manajemen memotivasi anggota organisasi menciptakan budaya tersendiri dalam organisasi. Apakah anggota organisasi sering termotivasi karena uang, bagaimana organisasi meninjau kinerja anggota organisasinya, di mana organisasi menyoroti situasi lingkungan organisasi. Ikhtiar organisasi dalam membri motivasi anggotanya memperlihatkan bagaimana organisasi peduli akan SDM yang terdapat dalam organisasinya.
 3. Karakteristik organisasi, Skala dan kompleksitas dari sebuah organisasi mampu menetapkan derajat spesialisasi dan Jalinan secara individual, kemudian mampu berkontribusi pada cara mengambil keputusan, keleluasaan, kewajiban, dan proses komunikasi yang secara otoritas. Lebih lanjut bagian aktivitas dari organisasi itu juga berkontribusi pada budaya yang berlangsung di organisasi.
 4. Proses - proses Administrasi, dalam artian organisasi memberi penghargaan terhadap anggota organisasi yang berprestasi, bertoleransi pada konflik, dan cara kerja team secara berlangsung. Tahapan ini tentunya berkontribusi terhadap budaya sebab bisa memperlihatkan secara personal anggota yang sukses dalam berkerja, bagaimana organisasi memantau dan menganalisis sebuah konflik, dan seperti apa organisasi tersebut menitikberatkan pada kerja secara team ataupun secara individu.
 5. Struktur Organisasi, dalam hal ini dapat dikatakan normatif ataupun fleksibel, bisa secara sentral dan secara formal yang naik atau turun. Semua ini memberi pengaruh terhadap budaya organisasi. Di struktur yang normatif dan formal yang naik, biasanya secara lazim guna mengelak dari ketidakpastian, dan segala sesuatunya mesti ada tata terib

secara tertulis. Sedangkan di struktur yang secara fleksibel dan secara formal yang rendah, kemungkinan anggota organisasi cenderung menghadang ketidakpastian secara mandiri dan secara kreatif.

6. Gaya Manajemen, dalam hal ini biasanya berkorelasi kepemimpinan, pastinya dengan gaya manajemen setidaknya akan memberi pengaruh pada budaya organisasi. Bagaimana perencanaan berproses, pengorganisasian yang tepat, kemudian aktivitas dalam memimpin serta pengontrolan akan mengimplementasikan gaya sebuah manajemen dari organisasi tersebut. Gaya manajemen ini terjalin langsung sama struktur organisasi yang ada, berkomunikasi dan ikhtiar dalam memberi motivasi anggota organisasi. Adapun perbedaan gaya sebuah manajemen pada setiap lini manajemen yang tidak sama dan dapat memberi pengaruh pada budaya organisasi.

11.8 Indikator Budaya Organisasi

Pendapat (Rosvita et al., 2017), dalam mengukur budaya organisasi dapat menggunakan indikator - indikator sebagai berikut:

1. Inisiatif setiap Individual
2. Toleransi pada risiko
3. Arah sasaran yang jelas
4. Integrasi yang terkoordinasi
5. Dukungan dari manajemen
6. Pengawasan pada perilaku anggota organisasi
7. Identitas organisasi
8. Sistem award
9. Toleransi pada konflik
10. Sistem komunikasi

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, D. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55–68.
- Hakim, L., Abdullah, I., & Sa'adah, N. (2021). Karakteristik Budaya Organisasi: Sebuah Studi Kualitatif terhadap Pengusaha Batik Muslim Laweyan Surakarta. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 1–24. <https://doi.org/10.23917/benefit.v6i2.14019>
- Indartono, S. (2013). *Pengantar Manajemen : Character Inside*.
- Jakaria, R. B., Sukmono, T., & Sumarmi, W. (2022). Buku Ajar Manajemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia. In *Buku Ajar Manajemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia*. <https://doi.org/10.21070/2022/978-623-464-058-8>
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>
- 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>
- Perawironegoro, D. (2013). Budaya Organisasi (Studi Tematik Qur'a dan Hadits). *Nusantara Consulting, Jakarta Academia.Edu*, 1–38.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Terjemahan Halida, Dewi Sartika. Erlangga. Jakarta*.
- Rosvita, V., Setyowati, E., & Fanani, Z. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bintang Bumi Kudus. *Indonesia Jurnal Farmasi*, 2(1), 14–20.
- Sudarsono. (2019). BUDAYA ORGANISASI. *STAI Denpasar Bali*, 1–13.
- Sudrajat, A. P. (2023). PENGANTAR ILMU MANAJEMEN: di Lengkapi dengan Manajemen Usaha Kecil dan Manajemen Organisasi Nirlaba. In *Get Press Indonesia (Issue 1)*. <https://etheses.uinsgd.ac.id/id/eprint/40188%0Ahttps://et>

heses.uinsgd.ac.id/40188/1/Pengantar Ilmu Manajemen -
Nanih machendrawaty.pdf

Sunimah. (2023). Konsep Dasar Manajemen Organisasi. In *Yayasan Cendikia Mulia Mandiri* (pp. 71–82).

Sutrisno, E. (2010). Budaya Organisasi. In *Prenadamedia Group* (pp. 1–14).

https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=pd6VDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Budaya+organisasi&ots=mcVInHCB8F&sig=6y67hG8gaKiBktDzM6K7P3ja6GI&redir_esc=y#v=onepage&q=Budaya organisasi&f=false

Tupti, W. D. W. & Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajeme*, 2(1), 31–44.
<https://doi.org/10.31949/dialogika.v3i1.2112>

Wardhana, A. (2021). Ilmu Manajemen (Teori dan Aplikasi) :Lingkungan dan Budaya Organisasi. In *Media Sains Indonesia* (Issue January, pp. 195–221).

BAB 12

ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Oleh Fauzie Senoaji

12.1 Pendahuluan

Etika dan tanggung jawab sosial maskapai (CSR) yaitu dua aspek terpenting dalam mengelola bisnis di era modern ini. Etika berfokus pada prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang mengarah pada perilaku yang benar dan adil dalam lingkungan bisnis. Sementara itu, tanggung jawab sosial maskapai mencakup upaya maskapai agar berkontribusi positif terhadap manusia dan lingkungan di sekitarnya. Kedua aspek ini menjadi landasan terpenting dalam membentuk identitas dan citra suatu maskapai dalam mata publik.

Dalam konteks global yang semakin jelas hubungannya di antara kedua elemen ini, maskapai bukan hanya diharapkan agar mencapai keuntungan uang semata, tetapi juga agar beroperasi dengan mempertimbangkan akibat sosial dan lingkungan dari kegiatan bisnis mereka. Pemahaman akan etika dan tanggung jawab sosial maskapai menjadi semakin mendalam seiring meningkatnya kesadaran manusia dan konsumen terhadap isu-isu seperti keberlanjutan, hak asasi manusia, ketidaksetaraan, dan perlindungan lingkungan.

Etika bisnis membimbing maskapai dalam mengambil putusan yang bukan hanya menguntungkan pemegang saham, tetapi juga memperhitungkan akibatnya terhadap *pemegang kepentingan* lainnya, seperti orang yang dipekerjakan, pelanggan, pemasok, dan manusia luas. Sementara itu, tanggung jawab sosial maskapai melibatkan implementasi kebijakan dan inisiatif yang mendukung pengembangan berkelanjutan, inklusivitas, dan kesejahteraan sosial.

Bersama pendekatan holistik terhadap etika dan tanggung jawab sosial maskapai, maskapai dapat membangun kepercayaan dan kredibilitas di antara pemangku keterpentingan mereka. Ini bukan hanya tentang mematuhi regulasi dan norma-norma hukum, tetapi juga tentang menginternalisasi nilai-nilai moral yang menciptakan akibat positif dalam manusia. Dengan demikian, etika dan tanggung jawab sosial maskapai menjadi fondasi terpenting dalam membentuk peran maskapai sebagai agen perubahan positif dalam dunia bisnis global.

12.2 Etika

12.2.1 Pengertian Etika

Etika acap kali diartikan sebagai suatu konsep yang berkaitan dengan tata krama, sopan-santun, pedoman moral, dan norma susila. Dalam lingkupnya, etika membahas nilai dan norma moral yang mengarahkan perilaku manusia, baik sebagai individu maupun kelompok, serta institusi di dalam manusia. Norma, di sisi lain, yaitu aturan atau konvensi yang berlaku dalam manusia, baik secara eksplisit maupun implisit, dan dapat bersifat informal dan tradisional(Iqbal, Machmud and Hartati, 2023). Etika juga yaitu suatu disiplin pengetahuan yang mengkaji standar moral yang menjadi landasan nilai yang kita anut. Tujuan utama dari bidang pengetahuan etika adalah agar merumuskan standar moral yang dapat dipahami dan diberikan justifikasi(Velasquez, 2018).

Kata "etika" datang dari bahasa Yunani, yaitu "ethos", yang diartikan secara identik dengan moral atau moralitas. Moral atau moralitas dalam konteks ini digunakan agar menilai baik atau jelek, benar atau salah terhadap suatu perbuatan. Moralitas merujuk pada nilai-nilai yang diakui atau diyakini kebenarannya dalam lingkungan manusia. Penerapan moralitas dalam kehidupan acap kali berfokus pada konsep keadilan, sebagai keseimbangan antara hak dan kewajiban. Etika juga dipandang memiliki pemahaman lebih luas dari konteks moralitas(Agus Arijanto, 2012).

Pemberlakuan moral atau moralitas dalam kehidupan cenderung mengedepankan prinsip keadilan, yang melibatkan keseimbangan antara hak dan kewajiban. Komitmen moral mencakup nilai-nilai seperti persaudaraan, kejujuran, kerjasama,

kasih-sayang, kemurahan hati, tanggung jawab, loyalitas, disiplin, integritas pribadi, dan pemberlakuan yang bersifat manusiawi. Dalam konteks integritas pribadi, setiap individu diharapkan memiliki rasa malu, rasa bersalah, dan rasa penyesalan. Elemen-elemen dalam moralitas acap kali menggunakan elemen budaya dan adat sebagai landasan nilai-nilai tersebut.

12.2.2 Moralitas

Moralitas yaitu konsep yang mencakup praktik dan kegiatan yang membedakan antara perilaku yang dianggap baik dan jelek, termasuk aturan-aturan yang mengatur perilaku tersebut serta nilai-nilai yang dipegang teguh atau dijadikan tujuan oleh praktik dan kegiatan tersebut. Asal usul kata "moral" datang dari bahasa Latin MOS (Moris), yang berarti kebiasaan, tata cara hidup, dan tradisi. Individu yang memiliki moralitas yang baik dapat dilihat dari perbuatan yang mereka lakukan, karena perbuatan tersebut yaitu bagian integral dari moralitas seseorang. Oleh karena itu, suatu perilaku dianggap bermoral apabila sesuai dengan nilai-nilai moral yang berlaku dalam lingkungan sosial individu tersebut.

Moralitas dianggap sebagai motivasi yang mendasari dan mendorong individu agar bertindak secara etis. Moralitas dianggap sebagai bagian yang kuat dan berkembang dalam jiwa manusia, karena setiap orang memiliki aspek moralitas. Dengan moralitas, seseorang dapat memahami makna kehidupan dan merintis cara hidup yang lebih baik.

12.2.3 Teori Etika

Secara prinsip, teori-teori etika terdiri dari prinsip-prinsip umum yang bertindak sebagai dasar agar semua aturan etika atau penilaian moral. Teori-teori etika ini berperan sebagai panduan dalam pengambilan putusan ketika seseorang dihadapkan pada dilema etika. Dilema etika timbul ketika alasan agar melakukan suatu perbuatan sejalan dengan alasan agar tidak melakukannya. Dalam menghadapi dilema ini, para ahli etika mencari solusi dengan meminta pandangan dari pihak yang dianggap paling etis dan memahami prinsip-prinsip etika. Prinsip Etika terbagi atas menjadi empat 4 bagian terpenting yaitu(Ekasari, 2020) :

1. Teori Teleologi

Teleologi datang dari gabungan kata Yunani "telos" yang berarti tujuan dan "logos" yang merujuk pada perkataan. Konsep teleologi adalah suatu ajaran yang menjelaskan bahwa segala sesuatu dan setiap kejadian memiliki arah menuju tujuan tertentu. Istilah teleologi diperkenalkan oleh Christian Wolff, seorang filsuf Jerman pada abad ke-XVIII. Dalam konteks etika teleologi, penilaian baik dan jelek suatu perbuatan didasarkan pada tujuan yang diinginkan atau akibat yang dihasilkan oleh perbuatan tersebut.

Teleologi dapat diartikan sebagai evaluasi moral terhadap kebaikan atau kejelekan suatu perbuatan. Meskipun suatu perbuatan dianggap melanggar norma hukum, apabila tujuannya positif dan memberi akibat yang baik, maka perbuatan tersebut dianggap baik. Sebagai contoh, meskipun mencuri dianggap sebagai perbuatan negatif, namun apabila dilakukan agar menyelamatkan nyawa seseorang, perbuatan tersebut dapat diterima dalam perspektif teleologi. Namun, pandangan ini dapat membahayakan tatanan manusia, sehingga perlu diingat bahwa tujuan yang baik harus selalu diiringi oleh perbuatan yang sesuai dengan norma hukum. Selain itu, etika teleologi menjadi dasar bagi munculnya aliran-aliran seperti egoisme dan utilitarianisme.

2. Teori Egoisme

Egoisme adalah suatu teori yang menempatkan kepentingan pribadi sebagai prioritas utama dalam proses pengambilan putusan (Duska, 2007). Dalam situasi di mana terjadi konflik antara kepentingan individu dan kepentingan manusia, egoisme menyarankan agar mengambil perbuatan yang mengutamakan kepentingan diri sendiri. Pandangan ini menekankan bahwa seseorang seharusnya selalu bertindak demi kebaikan pribadinya.

3. Teori Utilitarianisme

Utilitarianisme adalah suatu pendekatan penilaian terhadap perbuatan atau kegiatan berdasarkan penilaian baik dan jeleknya dengan mempertimbangkan kepentingan

kolektif. Pendekatan ini dapat melegitimasi suatu perbuatan yang mungkin dianggap tidak etis secara deontologis, asalkan tujuan atau akibatnya memberi manfaat bagi banyak orang. Utilitarianisme memberi nilai tinggi pada kebebasan individu dalam pengambilan putusan moral. Tidak ada desakan atau tuntutan bahwa seseorang harus bertindak secara khusus tanpa alasan yang jelas. Oleh karena itu, penilaian terhadap kebaikan suatu perbuatan didasarkan pada kriteria rasional, bukan sekadar mengikuti tradisi atau perintah tanpa pertimbangan yang mendalam.

4. Teori Deontologi

Deontologi datang dari kata Yunani "deon," yang berarti kewajiban. Konsep deontologi menyatakan bahwa etika suatu perbuatan didasarkan pada kewajiban, tanpa memandang konsekuensinya terhadap diri sendiri maupun orang lain. Kepatuhan terhadap aturan atau hukum menjadi dasar seseorang bertindak secara etis, di mana kebaikan suatu perbuatan tidak dinilai dari hasilnya, melainkan karena perbuatan tersebut dianggap sebagai kewajiban. Terpenting agar diingat bahwa mencapai tujuan yang baik tidak selalu menghasilkan perbuatan yang baik, dan melibatkan diri dalam perbuatan jahat demi tujuan yang baik tetap dihindari dalam perspektif deontologi.

12.3 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

12.3.1 Pengertian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Istilah *Corporate Social Responsibility* (CSR) melibatkan sumber daya manusia di sekitar maskapai sebagai bentuk kepedulian sosial dan upaya dalam mengembangkan kegiatan bisnis. CSR bukan hanya tentang mencapai keuntungan uang, tetapi juga tentang membangun citra maskapai yang baik di mata manusia (Iqbal, Machmud and Hartati, 2023).

Corporate Social Responsibility (CSR), atau tanggung jawab sosial maskapai, merujuk pada komitmen berkelanjutan suatu maskapai agar berperilaku secara etis dan memberi kontribusi positif terhadap perkembangan ekonomi. Seiring itu, maskapai juga bertujuan agar meningkatkan kualitas hidup orang yang

dipekerjakan beserta keluarganya, serta memberi akibat positif pada komunitas lokal dan manusia umum(Nurlela, 2019) Sejalan dengan pandangan tersebut,(Zetta, Raharjo and Resnawaty, 2022) mendefinisikan CSR sebagai konsep yang menitikberatkan pada tanggung jawab sosial dan lingkungan maskapai di luar aspek utama mencari keuntungan uang.

Definisi CSR mengajak maskapai agar secara sungguh-sungguh meminimalkan akibat negatif dan maksimalkan akibat positif operasinya terhadap seluruh pemangku keterpentingan dalam ekonomi, sosial, dan lingkungan. Tujuannya adalah mencapai keberlanjutan dengan melibatkan maskapai dalam memberi manfaat yang berkelanjutan bagi manusia. Meminimalkan akibat negatif adalah bagian integral dari upaya memberi manfaat pada saat ini dan di masa yang akan datang.

12.3.2 Manfaat Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Manfaat yang diperoleh dari implementasi Tanggung Jawab Sosial Maskapai (CSR) memiliki akibat positif bagi maskapai itu sendiri, manusia, pemerintah, dan pemangku keterpentingan lainnya. menjelaskan beberapa manfaat yang dapat diraih bersama CSR(Fatmawatie, 2017), antara lain:

1. Bagi Maskapai:
 - a. Pertumbuhan berkelanjutan maskapai dan citra positif di manusia.
 - b. Kemudahan akses maskapai terhadap modal.
 - c. Pemeliharaan sumber daya manusia berkualitas.
 - d. Peningkatan kemampuan pengambilan putusan kritis dan pengelolaan risiko yang lebih efektif.
2. Bagi Manusia : Praktik CSR yang baik dapat meningkatkan nilai tambah maskapai di suatu daerah dengan menyerap tenaga kerja dan meningkatkan kualitas sosial di wilayah tersebut. Pekerja lokal yang dipekerjakan mendapatkan perlindungan hak-hak pekerja, dan praktek CSR menghargai keberadaan tradisi dan budaya lokal, terutama apabila melibatkan manusia adat.
3. Bagi Lingkungan : Implementasi CSR dapat mencegah eksploitasi berlebihan terhadap sumber daya alam, menjaga

- kualitas lingkungan dengan mengurangi tingkat polusi, dan memastikan maskapai turut mempengaruhi lingkungannya secara positif.
4. Bagi Bangsa : Praktik CSR yang baik dapat mencegah perbuatan "*corporate misconduct*" atau malpraktik bisnis, seperti penyuapan pada aparat bangsa atau aparat hukum, yang dapat memicu tingkat korupsi yang tinggi. Selain itu, bangsa akan mendapatkan pendapatan pajak yang wajar dan tidak diselundupkan oleh maskapai.

12.3.3 Landasan Hukum Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Dalam kaitannya dengan Tanggung Jawab Sosial Maskapai (*Corporate Social Responsibility* (CSR)), yang termasuk dalam ranah hukum ekonomi, sejak tahun 2007, model kebijakan hukumnya telah diatur sebagai kewajiban yang dilengkapi dengan sanksi (*Mandatory*), terutama bagi maskapai yang beroperasi di sektor sumber daya alam. Hal ini terlihat sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas.

Corporate Social Responsibility (CSR) yaitu pendekatan di mana maskapai mengintegrasikan aspek kepedulian sosial dalam operasi bisnis dan interaksi dengan para Pemegang kepentingan, dengan berlandaskan prinsip kemitraan dan kesukarelaan. CSR dianggap sebagai kewajiban yang harus dipatuhi oleh maskapai sesuai dengan ketentuan Pasal 74 Undang-undang Perseroan Terbatas (UUPT). Pasal 74 ayat 1 mengatur mengenai kewajiban tanggung jawab sosial dan lingkungan bagi maskapai yang bergerak di bidang atau terkait dengan Sumber Daya Alam (SDA). Selanjutnya, ayat 2 membahas perhitungan biaya dan prinsip kepatutan serta kewajiban, ayat 3 membicarakan sanksi, dan ayat 4 menyentuh aspek regulasi lebih lanjut.

12.3.4 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Orang yang dipekerjakan

Implementasi Tanggung Jawab Sosial Maskapai (CSR) terhadap orang yang dipekerjakan atau tenaga kerja menjadi suatu aspek yang sangat terpenting, terutama mengingat banyaknya demonstrasi buruh yang menuntut perbaikan upah dan

perlindungan kerja. Hal ini sejalan dengan konsep CSR sebagai usaha agar meningkatkan kualitas hidup tenaga kerja dan keluarga mereka, sebagaimana dinyatakan oleh *The World Business Council for Sustainable Development* (Fajar, 2010).

Berbagai bentuk tanggung jawab terhadap orang yang dipekerjakan melibatkan:

1. Proses seleksi dan penempatan pegawai yang transparan, melibatkan partisipasi calon pegawai dari sekitar komunitas.
2. Penetapan posisi jabatan, gaji, dan pengupahan, serta promosi jabatan tanpa memandang aspek seperti agama, jenis kelamin, suku bangsa, senioritas, dan asal bangsa.
3. Kepatuhan terhadap peraturan dan Undang-Undang ketenagakerjaan yang dikeluarkan oleh Pemerintah.
4. Menyediakan rasa aman dengan mengikutsertakan orang yang dipekerjakan dalam program asuransi tenaga kerja (pensiun dan kecelakaan kerja), asuransi keluarga, dan perlindungan terhadap pelecehan seksual.
5. Memberi peluang yang setara bagi orang yang dipekerjakan laki-laki dan perempuan di semua tingkatan agar mengikuti program studi lanjut atau pelatihan yang meningkatkan kompetensi.
6. Memberi kebebasan beribadah kepada semua orang yang dipekerjakan.

Seluruh kegiatan tersebut dapat diwujudkan oleh maskapai bersama berbagai cara, seperti menangani keluhan bersama konseling dan menyediakan kotak saran, serta menjadwalkan rapat rutin harian, mingguan, dan bulanan. Tanggung jawab maskapai terhadap orang yang dipekerjakan lebih mengutamakan perhatian terhadap semua kebutuhan orang yang dipekerjakan.

12.3.5 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Konsumen

Dalam konsep Tanggung Jawab Sosial Maskapai (CSR), perlindungan dan pelayanan kepada konsumen bukan hanya terbatas pada isu pelanggaran hukum terkait produk dan jasa. Lebih dari itu, pelaksanaan CSR dalam konteks perlindungan dan

pelayanan konsumen diartikan sebagai sebuah kewajiban moral agar memberi yang terbaik bagi konsumen. Selain mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku, korporasi atau maskapai juga memiliki tanggung jawab moral terhadap konsumennya.

Beberapa hak konsumen yang terinspirasi dari *Consumers Bill of Right* 1962, yang membentuk dasar hak konsumen (Fajar, 2010), melibatkan:

1. Hak atas kenyamanan, keamanan, dan keselamatan dalam mengkonsumsi barang dan jasa.
2. Hak mendapatkan informasi mengenai spesifikasi produk dengan mencantumkan label yang benar, termasuk kampanye iklan yang konsisten dengan produksi dan distribusi produk.
3. Hak konsumen agar didengarkan, di mana maskapai dapat membuka saluran komunikasi bersama kotak saran atau nomor telepon.
4. Hak memilih barang yang akan dibeli oleh konsumen.
5. Hak mendapatkan advokasi, perlindungan, dan upaya penyelesaian sengketa perlindungan secara patut.
6. Hak mendapatkan bimbingan dan pendidikan konsumen.
7. Hak diperlakukan atau dilayani secara benar, jujur, dan tanpa diskriminasi.
8. Hak agar mendapatkan kompensasi, ganti rugi, dan/atau penggantian apabila barang dan/atau jasa yang diterima tidak sesuai dengan perjanjian atau standar yang seharusnya.

12.3.6 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Manusia

Pengembangan manusia, menurut definisi dari *The World Business Council for Sustainable Development*, dalam kerangka *Corporate Social Responsibility (CSR)*, diukur berdasarkan peningkatan taraf hidup manusia. Hal ini merujuk pada nilai-nilai keadilan dan kesetaraan dalam kesempatan, pilihan, partisipasi, timbal balik, dan kebersamaan.

Dalam pelaksanaannya, CSR terhadap manusia memerlukan peran tiga pilar ekonomi suatu bangsa, yaitu pemerintah, manusia, dan korporasi (maskapai). Maskapai, bersama-sama dengan

pemerintah, diharapkan berkontribusi dalam mengurangi kemiskinan sosial, meningkatkan standar kehidupan, dan secara umum memajukan pengembangan manusia.

Dalam usaha memperbaiki kesejahteraan manusia, terdapat tiga tingkatan kegiatan program CSR, sebagaimana dijelaskan oleh (Murdiyanto, 2012):

1. Kegiatan program CSR yang bersifat charity, dengan akibat sesaat dan hanya menyelesaikan masalah sesaat. Meskipun relevan, diperlukan pendekatan CSR yang lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas dan mendorong kemandirian manusia.
2. Kegiatan program CSR yang membantu usaha kecil, namun acap kali bersifat parsial dan terpisah dari kegiatan bidang pendidikan, ekonomi, kesehatan, dan pengembangan infrastruktur. Meskipun dapat meningkatkan produktivitas, dapat cenderung meningkatkan ketergantungan manusia pada maskapai.
3. Kegiatan program CSR yang berorientasi membangun daya saing manusia, dengan memberdayakan mereka bersama berbagai kegiatan. Ini mencakup pendekatan yang lebih holistik dalam meningkatkan keberlanjutan dan kemandirian manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Ariyanto (2012) *Buku-Etika-Bisnis-Bagi-Pelaku-Bisnis, Buku Etika Bisnis Bagi Pelaku Pembisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Duska, R. (2007) *Contemporary Reflections on Business Ethics*. Springer Netherlands.
- Ekasari, K. (2020) *Etika bisnis*.
- Fajar, M. (2010) *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fatmawatie, N. (2017) 'Tanggungjawab Sosial Perusahaan', *Stain Kediri Press*, pp. 125–162.
- Iqbal, M., Machmud, M. and Hartati (2023) 'Etika Bisnis Penerbit Cv.Eureka Media Aksara'.
- Murdiyanto, E. dan M. K. (2012) *Membangun Kemitraan Agribisnis: Inovasi Program Corporate Social Responsibility (CSR)*. Semarang : Semarang: Yayasan Bina Karta Lestari.
- Nurlela, L. W. (2019) *Model Corporate Social Responsibility (CSR)*. Myria Publisher.
- Velasquez, M. G. (2018) *Business Ethics; Concepts and Cases*. 8th ed. Pearson.
- Zetta, Z. Z., Raharjo, S. T. and Resnawaty, R. (2022) 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penerapan Corporate Social Responsibility (Csr) Di Perusahaan', *Jurnal Penelitian dan Pengabdian Kepada Manusia (JPPM)*, 2(3), p. 539. doi: 10.24198/jppm.v2i3.37123.

BAB 13

PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

Oleh Tobari

13.1 Pengertian Pengawasan dan Pengendalian Manajemen

Pengawasan merupakan proses memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan sesuai dengan rencana, sementara pengendalian melibatkan upaya untuk mengarahkan aktivitas organisasi agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan mengidentifikasi serta mengatasi penyimpangan yang terjadi. (Kunto, Haryono., 2010)

Pengawasan adalah tahapan dimana aktivitas organisasi dipantau untuk memverifikasi kepatuhan terhadap rencana yang telah ditentukan, sedangkan pengendalian melibatkan analisis informasi untuk menilai pencapaian kinerja organisasi dan mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. (Robbins, Stephen P., 2020)

Pengawasan merupakan serangkaian usaha untuk memantau pelaksanaan kegiatan operasional secara menyeluruh dengan tujuan memastikan bahwa semua kegiatan tersebut mengikuti rencana yang telah direncanakan sebelumnya. (Siagian, S.P., 2011:258)

Dari ketiga pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengawasan dan pengendalian manajemen memiliki peran yang krusial dalam memverifikasi bahwa kegiatan organisasi berlangsung sesuai dengan rencana, sasaran, dan standar yang telah ditetapkan serta untuk mengidentifikasi dan mengatasi penyimpangan yang mungkin terjadi dalam pencapaian tujuan organisasi.

13.2 Tujuan Pengawasan dan Pengendalian Manajemen

Pengawasan dan pengendalian manajemen merupakan proses kritis dalam menjaga kinerja dan keselarasan organisasi dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pengawasan adalah suatu proses yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dan manajemen. (Handoko, T.Hani., 2009 : 359)

Pengendalian adalah cara untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. (George Terry, 2009)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang dilakukan untuk mencegah penyalahgunaan aset perusahaan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab. (Rivai dan Sagala, 2013)

Pengawasan, yang sering disebut sebagai pengendalian, merujuk pada proses yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk mengatur penggunaan sumber daya yang dimilikinya agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. (Hasibuan, M.S.P., 2011 : 241- 242)

Tujuan pengawasan dan pengendalian meliputi peningkatan efisiensi operasional, pencapaian tujuan organisasi, pengurangan risiko, peningkatan kualitas produk atau layanan, serta penyediaan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang tepat.

Berikut tujuan pengawasan dan pengendalian manajemen, antara lain:

1. Meningkatkan Efisiensi

Salah satu tujuan utama pengawasan dan pengendalian manajemen adalah untuk meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan proses bisnis.

2. Mencapai Tujuan Organisasi

Pengawasan dan pengendalian manajemen membantu organisasi mencapai tujuannya dengan memastikan bahwa semua aktivitas yang dilakukan sesuai dengan rencana dan strategi yang telah diputuskan sebelumnya.

3. Mengurangi Risiko

Melalui pengawasan dan pengendalian manajemen, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengurangi risiko yang terkait dengan operasi mereka.

4. Meningkatkan Kualitas

Salah satu aspek penting dari pengawasan dan pengendalian manajemen adalah menyakinkan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan mematuhi standar kualitas yang telah ditentukan.

5. Memfasilitasi Pengambilan Keputusan

Pengawasan dan pengendalian manajemen menyediakan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang efektif.

13.3 Proses Pengawasan dan Pengendalian Manajemen

Proses pengawasan dan pengendalian manajemen adalah serangkaian langkah yang dirancang untuk memantau kinerja organisasi, memastikan implementasi rencana sesuai dengan tujuan, dan mengidentifikasi serta mengatasi masalah yang timbul selama pelaksanaan. Proses ini melibatkan pemantauan terus-menerus, evaluasi, dan tindakan korektif yang diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi tetap berjalan sesuai dengan arah yang diinginkan.

Berikut pendapat para ahli terkait proses pengawasan dan pengendalian manajemen:

1. T. Hani Handoko dalam bukunya "Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Terkini" menyatakan bahwa pengawasan dan pengendalian manajemen merupakan tahap penting dalam siklus manajemen yang bertujuan untuk mengukur kinerja organisasi, mengidentifikasi ketidaksesuaian, dan mengambil tindakan korektif untuk memastikan pencapaian tujuan. (Handoko, T. Hani, 2017)
2. Peter F. Drucker dalam karyanya "*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*", menegaskan bahwa pengawasan dan pengendalian manajemen adalah kunci untuk menjaga konsistensi antara rencana dan kinerja aktual organisasi,

serta memberikan landasan untuk perbaikan berkelanjutan. (Drucker, P. F., 2008)

3. Robbins dan Coulter dalam bukunya "*Management*" menyatakan bahwa pengawasan dan pengendalian manajemen membantu mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mengurangi risiko, dan meningkatkan efisiensi operasional organisasi. (Robbins, S. P., & Coulter, M., 2018)
4. Fred Luthans, seorang ahli manajemen yang mengemukakan pentingnya pengawasan sebagai proses yang membantu manajer dalam menilai kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. (Luthans, F., 2008)

Dari pendapat para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan dan pengendalian manajemen adalah tahapan penting dalam siklus manajemen yang memiliki beberapa sasaran utama:

1. Mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Mengidentifikasi ketidaksesuaian antara rencana dan kinerja aktual.
3. Memberikan dasar untuk mengambil tindakan korektif guna memastikan pencapaian tujuan.
4. Menjaga konsistensi antara rencana dan kinerja aktual organisasi.
5. Membantu dalam perbaikan berkelanjutan.
6. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya.
7. Mengurangi risiko.
8. Meningkatkan efisiensi operasional organisasi.
9. Membantu manajer dalam menilai kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Pengawasan dan pengendalian manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan bahwa organisasi mencapai targetnya dengan efisien, efektif, dan berkelanjutan.

13.4 Metode Pengawasan

Metode pengawasan dalam manajemen dapat dikelompokkan ke dalam dua bagian, di antaranya:

1. Metode pengawasan kualitatif

Metode pengawasan kualitatif adalah pendekatan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja atau proses dengan fokus pada karakteristik kualitatif, seperti atribut, sifat, atau kualitas subjektif dari hasil atau aktivitas yang diamati. Pengawasan kualitatif lebih menekankan pada interpretasi dan pemahaman mendalam tentang konteks, interaksi, dan faktor-faktor kualitatif lainnya yang memengaruhi kinerja atau hasil.

Patton dalam bukunya *“Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice”* memberikan panduan komprehensif tentang berbagai teknik dan pendekatan dalam penelitian kualitatif, termasuk analisis data kualitatif dan penggunaannya dalam evaluasi dan pengawasan. (Patton, M. Q., 2015)

Miles, Huberman & Saldana dalam bukunya *“Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook”* menyediakan panduan praktis tentang bagaimana melakukan analisis data kualitatif, termasuk teknik-teknik untuk mengidentifikasi pola, tema, dan konstruksi teori dari data kualitatif yang diperoleh dari metode pengawasan kualitatif. (Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J., 2013).

Denzin & Lincoln dalam bukunya *“The SAGE Handbook of Qualitative Research”* memberikan rujukan yang kaya tentang metodologi penelitian kualitatif, termasuk metode pengawasan kualitatif yang relevan dalam konteks manajemen dan evaluasi organisasi. (Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), 2018)

Melalui literatur tersebut dapat ditemukan pemahaman yang lebih mendalam tentang metode pengawasan kualitatif dan penerapannya dalam konteks manajemen dan evaluasi organisasi.

Beberapa contoh metode pengawasan kualitatif meliputi:

a. **Observasi Partisipatif**

Pengawas atau penilai secara aktif terlibat dalam aktivitas atau proses yang diamati untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengalaman dan perspektif yang dirasakan oleh individu atau kelompok yang terlibat.

b. **Wawancara Mendalam**

Melakukan wawancara terstruktur atau semi-struktur dengan individu atau kelompok yang terlibat dalam aktivitas atau proses untuk mengeksplorasi pemikiran, pendapat, dan pengalaman mereka secara mendalam.

c. **Analisis Dokumen dan Materi Tertulis**

Menganalisis dokumen, laporan, atau materi tertulis lainnya yang berkaitan dengan aktivitas atau proses yang diamati untuk memahami konteks, kebijakan, dan aspek kualitatif lainnya yang relevan.

d. **Pengamatan Non-verbal**

Memperhatikan dan menganalisis ekspresi non-verbal, gerakan tubuh, atau bahasa tubuh lainnya yang mungkin mengungkapkan informasi penting tentang persepsi, emosi, atau interaksi antara individu atau kelompok.

e. **Analisis Kualitatif Data**

Menganalisis data kualitatif yang diperoleh dari sumber-sumber seperti wawancara, catatan lapangan, atau materi tertulis untuk mengidentifikasi pola, tema, atau tren yang muncul dan mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang fenomena yang diamati.

Metode pengawasan kualitatif sering digunakan ketika informasi kualitatif lebih relevan atau berguna untuk pemahaman yang komprehensif tentang situasi atau konteks yang diamati, dan ketika aspek-aspek kualitatif seperti persepsi, sikap, atau nilai-nilai memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja atau hasil. Metode ini dapat memberikan wawasan yang berharga untuk menginformasikan pengambilan

keputusan dan tindakan korektif yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja atau proses.

2. Metode pengawasan kuantitatif.

Metode pengawasan kuantitatif adalah pendekatan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja atau proses dengan menggunakan data yang terukur secara numerik atau statistik. Pendekatan ini lebih menekankan pada penggunaan angka atau nilai numerik untuk mengukur, membandingkan, dan menganalisis kinerja atau hasil.

Berikut beberapa referensi yang mendukung penjelasan tentang metode pengawasan kuantitatif:

Hair, et al., dalam bukunya *"Multivariate Data Analysis (8th ed.)"* memberikan pemahaman yang mendalam tentang analisis data kuantitatif, termasuk teknik-teknik statistik yang digunakan dalam metode pengawasan kuantitatif seperti analisis regresi dan analisis varian. (Hair, et al., 2019)

Cooper & Schindler dalam bukunya *"Business Research Methods (13th ed.)"* membahas berbagai metode penelitian bisnis, termasuk survei dan penelitian kuantitatif yang sering digunakan dalam metode pengawasan kuantitatif. (Cooper, D. R., & Schindler, P. S. 2019)

Berenson, Levine & Krehbiel dalam bukunya *"Basic Business Statistics: Concepts and Applications (13th ed.)"* memberikan pemahaman yang kokoh tentang konsep dasar statistik yang relevan dengan metode pengawasan kuantitatif, seperti pengukuran kinerja dan analisis data. (Berenson, M. L., Levine, D. M., & Krehbiel, T. C., 2018)

Melalui literatur para ahli tersebut bisa didapat pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep, teknik, dan penerapan metode pengawasan kuantitatif dalam konteks manajemen dan evaluasi organisasi.

Berikut beberapa contoh metode pengawasan kuantitatif meliputi:

1. Indikator Kinerja Kuantitatif

Menetapkan indikator kinerja yang terukur secara numerik, seperti jumlah penjualan, laba bersih, tingkat produksi, atau tingkat kepuasan pelanggan, untuk memantau pencapaian tujuan dan mengukur kinerja organisasi.

2. Analisis Trend

Menganalisis data historis untuk mengidentifikasi tren atau pola dalam kinerja atau hasil, seperti pertumbuhan atau penurunan dalam penjualan atau laba dari waktu ke waktu.

3. Pengukuran Kinerja Berbasis Angka

Menggunakan metrik atau metode pengukuran kuantitatif, seperti analisis rasio keuangan, benchmarking, atau balanced scorecard, untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh atau dalam area tertentu.

4. Survei dan Penelitian Kuantitatif

Melakukan survei atau penelitian yang menghasilkan data kuantitatif untuk mengumpulkan informasi tentang persepsi, preferensi, atau perilaku dari berbagai pihak terkait, seperti pelanggan, karyawan, atau mitra bisnis.

5. Analisis Statistik

Menggunakan teknik analisis statistik, seperti regresi, analisis varian, atau uji hipotesis, untuk menganalisis hubungan antara variabel kuantitatif dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja atau hasil.

Metode pengawasan kuantitatif memberikan keuntungan dalam hal objektivitas, akurasi, dan kemampuan untuk memungkinkan perbandingan yang jelas dan analisis yang terukur tentang kinerja atau hasil. Namun, metode ini juga memiliki keterbatasan dalam hal ketidakmampuan untuk menangkap aspek-aspek kualitatif atau subjektif dari kinerja atau hasil yang diamati. Oleh karena itu, seringkali diperlukan kombinasi antara metode pengawasan kuantitatif dan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang kinerja atau proses.

13.5 Metode Pengendalian

Metode pengendalian merujuk pada berbagai teknik atau pendekatan yang digunakan dalam manajemen untuk mengawasi dan mengatur kinerja organisasi, proses, atau aktivitas agar sesuai dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari metode pengendalian adalah untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana, kebijakan, atau standar yang ditetapkan, serta untuk mengidentifikasi dan mengatasi penyimpangan yang mungkin terjadi dalam proses pelaksanaan.

Pengendalian manajemen adalah suatu proses di mana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan dimanfaatkan dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. (Anthony, et al., 2027)

Menurut Sagara, pengendalian manajemen merupakan suatu proses di mana manajer pada berbagai tingkat hierarki memastikan bahwa anggota organisasi melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. (Sagara, Yusar., 2021:3)

Proses pengendalian manajemen adalah proses yang kompleks dan tidak selalu mudah, karena terdapat berbagai kendala yang dapat dihadapi, seperti:

1. Penetapan standar seringkali sulit untuk ditentukan sebelumnya.
2. Pengendalian manajemen tidak dapat dilakukan secara otomatis.
3. Pengendalian manajemen memerlukan koordinasi antara individu yang terlibat.
4. Terkadang terdapat ketidaksesuaian antara kebutuhan untuk bertindak dan keputusan yang diambil oleh manajer.
5. Banyak dari pengendalian manajemen melibatkan kontrol internal yang dilakukan oleh individu itu sendiri. (Sagara, Yusar., 2021:4)

Beberapa contoh metode pengendalian yang umum digunakan di dalam organisasi meliputi:

1. Pengendalian melalui Standar Operasional

Menetapkan standar atau prosedur operasional yang jelas dan terukur untuk mengendalikan aktivitas atau proses tertentu. Standar ini dapat berupa target kinerja, prosedur operasi standar (SOP), atau pedoman kerja yang harus diikuti oleh anggota organisasi.

2. Pengendalian melalui Pemantauan dan Evaluasi

Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap kinerja organisasi, proses, atau individu untuk membandingkan hasil aktual dengan standar atau target yang telah ditetapkan. Hal ini memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi penyimpangan atau perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan.

3. Pengendalian melalui Umpan Balik

Memberikan umpan balik secara teratur kepada anggota organisasi mengenai kinerja mereka. Umpan balik ini dapat berupa evaluasi kinerja, pembicaraan kinerja, atau tinjauan kinerja rutin yang membantu individu atau tim untuk memahami sejauh mana mereka memenuhi standar atau tujuan yang ditetapkan.

4. Pengendalian melalui Sistem Informasi Manajemen (SIM):

Menggunakan sistem informasi dan teknologi untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data kinerja organisasi secara real-time. SIM membantu manajer dalam memantau kinerja organisasi secara efisien dan membuat keputusan yang didasarkan pada informasi yang akurat dan terkini.

5. Pengendalian melalui Inspeksi dan Audit

Melakukan inspeksi atau audit terhadap proses atau aktivitas organisasi untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan, prosedur, atau standar yang ditetapkan. Inspeksi atau audit ini dapat dilakukan secara internal oleh tim internal audit atau oleh pihak eksternal yang independen.

Melalui penggunaan metode pengendalian yang tepat, manajer dapat memastikan bahwa organisasi beroperasi secara efisien, efektif, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Metode ini membantu dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah atau penyimpangan yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

13.6 Peran Teknologi dalam Pengawasan dan Pengendalian

Dalam era digital yang semakin maju, teknologi telah menjadi salah satu aspek yang tak terpisahkan dalam pengelolaan organisasi modern. Salah satu area di mana peran teknologi sangat penting adalah dalam pengawasan dan pengendalian manajemen. Pengawasan dan pengendalian merupakan bagian integral dari proses manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi beroperasi sesuai dengan standar yang ditetapkan, mencapai tujuan yang ditetapkan, dan mengelola risiko dengan efektif.

Dalam hal ini, teknologi telah memberikan dampak yang signifikan dengan menyediakan berbagai alat dan solusi yang memungkinkan organisasi untuk melaksanakan pengawasan dan pengendalian dengan lebih efisien dan efektif. Melalui penggunaan sistem informasi yang canggih, analisis data yang mendalam, dan integrasi teknologi sensor dan *Internet of Things (IoT)*, organisasi dapat mengawasi operasinya secara real-time, mengidentifikasi tren atau pola yang signifikan, dan mengambil tindakan yang tepat sesuai dengan kebutuhan.

Teknologi informasi menawarkan sejumlah manfaat yang meliputi proses transaksi yang cepat dan penyusunan laporan, akurasi dalam perhitungan, penyimpanan data dalam skala besar, pengurangan biaya dalam pemrosesan, serta kemampuan untuk melakukan pemrosesan beberapa tugas secara simultan. (Wahana Komputer, 2003).

Penggunaan yang efektif dari teknologi informasi, didukung oleh kemampuan personel dalam mengoperasikannya, memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja baik bagi instansi maupun individu yang terlibat. Hal ini

mendorong instansi untuk menguasai teknologi informasi dan memanfaatkannya secara maksimal untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan. (Wijana, 2007)

Teknologi telah membentuk kerangka pengawasan dan pengendalian manajemen modern, serta pentingnya mengintegrasikan teknologi ke dalam praktik manajemen untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Berikut beberapa peran teknologi dalam pengawasan dan pengendalian manajemen, antara lain:

1. Automatisasi Proses Pengawasan

Teknologi memungkinkan organisasi untuk mengotomatiskan proses pengawasan melalui sistem informasi yang canggih. Contohnya, perangkat lunak pemantauan kinerja karyawan dapat secara otomatis melacak produktivitas, kehadiran, atau pencapaian target.

2. Analisis Data yang Mendalam

Teknologi memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan dan menganalisis data dengan lebih mendalam. Dengan menggunakan teknik analisis data seperti analisis statistik, data *mining*, dan *machine learning*, organisasi dapat mendeteksi pola, tren, atau anomali yang mungkin menjadi perhatian untuk pengawasan dan pengendalian.

3. Penggunaan Sensor dan IoT

Teknologi sensor dan *Internet of Things (IoT)* memungkinkan organisasi untuk memantau operasi secara real-time. Contohnya, sensor pada peralatan atau infrastruktur dapat memberikan informasi langsung tentang kondisi dan kinerja, sehingga memungkinkan respons cepat terhadap masalah atau kebutuhan perbaikan.

4. Pengamanan Informasi dan Akses

Teknologi juga penting dalam mengendalikan akses ke informasi sensitif dan kritis. Melalui penggunaan sistem keamanan informasi seperti enkripsi data, autentikasi dua faktor, dan *firewall*, organisasi dapat melindungi data mereka dari akses yang tidak sah atau ancaman keamanan.

5. Sistem Manajemen Terintegrasi

Teknologi memungkinkan implementasi sistem manajemen terintegrasi seperti ERP (*Enterprise Resource Planning*) atau SCM (*Supply Chain Management*). Sistem-sistem ini memungkinkan organisasi untuk mengendalikan berbagai aspek operasional mereka, mulai dari persediaan dan produksi hingga distribusi dan layanan pelanggan, dalam satu platform terpusat.

6. Penggunaan Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence, AI*)

Teknologi AI dapat digunakan untuk meningkatkan pengawasan dan pengendalian dengan cara mendeteksi pola-pola yang rumit dalam data, melakukan prediksi, dan bahkan memberikan rekomendasi untuk tindakan lebih lanjut berdasarkan analisis yang dilakukan.

Peran teknologi dalam pengawasan dan pengendalian manajemen sangat penting dalam membantu organisasi mengelola risiko, meningkatkan efisiensi operasional, dan mencapai tujuan strategisnya.

13.7 Hambatan dan Tantangan dalam Pengawasan dan Pengendalian

Dalam menjalankan fungsi pengawasan dan pengendalian, organisasi seringkali dihadapkan pada berbagai hambatan yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan mengancam kinerja keseluruhan. Namun, dengan mengambil langkah-langkah yang tepat, hambatan ini dapat diatasi dan pengawasan serta pengendalian dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien.

Adapun hambatan dan tantangan dalam pengawasan dan pengendalian yang dihadapi oleh organisasi dalam menjalankan fungsi pengawasan dan pengendalian, antara lain:

1. Kompleksitas Operasional

Organisasi seringkali menghadapi tantangan dalam mengelola operasi yang semakin kompleks. Hal ini dapat membuat proses pengawasan dan pengendalian menjadi

lebih sulit karena melibatkan lebih banyak variabel, risiko, dan interaksi antar bagian organisasi.

2. Perubahan Lingkungan Eksternal

Perubahan dalam lingkungan eksternal, seperti perubahan regulasi, teknologi, atau kondisi pasar, dapat menjadi hambatan dalam pengawasan dan pengendalian. Organisasi harus dapat beradaptasi dengan perubahan ini untuk memastikan kepatuhan dan kinerja yang optimal.

3. Keterbatasan Sumber Daya

Keterbatasan anggaran, personel, atau infrastruktur teknologi seringkali menjadi hambatan dalam menjalankan pengawasan dan pengendalian yang efektif. Organisasi perlu mengelola sumber daya dengan bijak untuk memenuhi kebutuhan pengawasan dan pengendalian.

4. Tantangan Teknologi

Meskipun teknologi informasi dapat memberikan manfaat besar dalam pengawasan dan pengendalian, tantangan teknologi seperti keamanan informasi, integrasi sistem, atau biaya implementasi juga dapat muncul dan mempengaruhi efektivitas pengawasan.

5. Kesadaran dan Komitmen Karyawan

Karyawan yang kurang memiliki kesadaran atau komitmen terhadap kepatuhan dan pengendalian dapat menjadi hambatan dalam menjalankan proses pengawasan yang efektif. Pendidikan dan pelatihan yang tepat dapat membantu mengatasi tantangan ini.

6. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang tidak mendukung transparansi, akuntabilitas, atau komunikasi terbuka dapat menjadi hambatan dalam pengawasan dan pengendalian. Penting untuk membangun budaya yang memprioritaskan nilai-nilai ini.

Dengan mengidentifikasi hambatan dan tantangan ini, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk mengatasinya dan memastikan bahwa pengawasan dan pengendalian dilakukan dengan efektif dan efisien.

Berikut beberapa langkah yang dapat diambil oleh organisasi untuk mengatasi hambatan tersebut dan memastikan bahwa pengawasan dan pengendalian berjalan dengan lancar, antara lain:

1. Evaluasi Proses yang Ada

Lakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses pengawasan dan pengendalian yang ada untuk mengidentifikasi kelemahan atau area yang perlu diperbaiki.

2. Penetapan Standar dan Prosedur

Tetapkan standar dan prosedur yang jelas untuk pengawasan dan pengendalian, termasuk tindakan yang harus diambil jika terjadi penyimpangan dari standar tersebut.

3. Pelatihan dan Pendidikan

Berikan pelatihan dan pendidikan kepada personel mengenai pentingnya pengawasan dan pengendalian, serta tata cara yang benar untuk melaksanakannya.

4. Pemanfaatan Teknologi

Manfaatkan teknologi informasi dan sistem otomatisasi untuk mempercepat dan mempermudah proses pengawasan dan pengendalian. Pastikan untuk memilih teknologi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

5. Penugasan Tanggung Jawab

Tentukan tanggung jawab yang jelas bagi setiap individu atau tim dalam melaksanakan pengawasan dan pengendalian, serta memastikan bahwa mereka memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai.

6. Komunikasi dan Kolaborasi

Mendorong komunikasi yang terbuka dan kolaborasi antara berbagai departemen atau unit dalam organisasi untuk memastikan bahwa informasi yang relevan dapat dipertukarkan dengan lancar.

7. Pemantauan dan Evaluasi Berkelanjutan

Lakukan pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas pengawasan dan pengendalian yang dilakukan. Identifikasi area yang memerlukan perbaikan dan lakukan tindakan korektif sesuai kebutuhan.

8. Komitmen Pemimpin

Pemimpin organisasi harus menunjukkan komitmen yang kuat terhadap praktik pengawasan dan pengendalian yang baik dengan memberikan contoh yang baik dan mendukung inisiatif yang berhubungan dengan pengawasan dan pengendalian.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, organisasi dapat memastikan bahwa pengawasan dan pengendalian dilakukan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan membantu mencapai tujuan organisasi dan meminimalkan risiko yang mungkin terjadi.

Hambatan dan tantangan dalam pengawasan dan pengendalian seringkali muncul sebagai akibat dari kompleksitas lingkungan bisnis yang terus berubah. Faktor-faktor seperti perubahan regulasi, perkembangan teknologi, dan dinamika pasar memperumit proses pengawasan dan pengendalian bagi organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menghadapi tantangan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., Govindarajan, V., & Dearden, J. 2007. *Management Control Systems (Vo.12)*. Boston: McGraw-Hill.
- Berenson, M. L., Levine, D. M., & Krehbiel, T. C. 2018. *Basic Business Statistics: Concepts and Applications (13th ed.)*. Boston, Massachusetts: Pearson.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. 2019. *Business Research Methods (13th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. California: SAGE Publications.
- Drucker, P. F. 2008. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: HarperCollins.
- George Terry. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2019. *Multivariate Data Analysis (8th ed.)*. Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen. Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. (2017). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Terkini*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kunto, Haryono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Luthans, F. 2008. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California: SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. California: SAGE Publications.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*.

- Edisi kedua*. Jakarta: Rajawali Pers PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. 2018. *Management*. London: Pearson.
- Robbins, Stephen P. 2020. *Management*. London: Pearson Education.
- Sagara, Yusar. 2021. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Siagian, S. P. 2011. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahana Komputer. 2003. *Panduan Aplikatif Sistem Akuntansi Online Berbasis Komputer*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Wijana, Nyoman. 2007. *Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengaruhnya pada Kinerja Individual pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Tabanan*. Jurnal. Universitas Udayana; Bali.

BIODATA PENULIS



Dr. Sutioningsih, S.E., M.M
Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu
Ekonomi Atma Bhakti

Penulis lahir di Nganjuk, 02 Mei 1972. Menyelesaikan pendidikan SMA Negeri Nganjuk, Jawa Timur. Saat ini sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti, yang berdiri dibawah naungan Yayasan Alumni Ekonomi Sebelas Maret. Menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi Manajemen, S2 pada program Pascasarjana Magister Manajemen, dan S3 program studi Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis adalah dosen bersertifikasi sejak tahun 2011, memiliki beberapa kompetensi dalam bidang Human Capital dan Metodologi Pelatihan telah memiliki sertifikat kompetensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Mengajar mata kuliah Manajemen SDM, Manajemen Pemasaran, Seminar Manajemen, Perilaku Keorganisasian, Pengantar Bisnis dan Kewirausahaan.

Penulis aktif pada beberapa organisasi profesi yakni: Pengurus Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) Koordinator Surakarta, Sekretaris Umum Perkumpulan Dosen dan Ahli Republik Indonesia (ADRI) DPD Jawa Tengah, Pengurus DPP ADRI, Pengurus Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Surakarta, Pengurus Asosiasi Ilmu Manajemen Indonesia (AIMI), Pengurus Asosiasi Pengusaha Sahabat Anak Indonesia (APSAI), Ketua II Aliansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Swasta Indonesia (AFEBSI) DPD

Jateng, Pengurus Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta (APTISI) wilayah VI. Aktif pada organisasi internasional yang bergerak dalam bidang sosial kemanusiaan yakni menjabat sebagai Bendahara, Sekretaris, BOD dan Presiden Lions Club Solo Putri. Sebagai Board of Director dan inisiator berdirinya organisasi internasional Lions Club Solo Raya. Aktif pada kegiatan keagamaan pada pesantren dan Pengurus Yayasan Gunung Jati, Gunung Kidul Yogyakarta.

BIODATA PENULIS



Afni Yeni SE.MM

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Mahaputra Muhammad Yamin

Penulis lahir di Solok tanggal 19 April 1969. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Mahaputra Muhammad Yamin Solok. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen di Universitas mahaputa muhammad yamin, melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen SDM DI Universitas Putra Indonesia. Penulis menekuni bidang Pengantar Bisnis, Pengantar Manajemen, dan Prilaku Organisasi.

BIODATA PENULIS



Dr. Arif Rachman,

drg.,SH.,MH.,MM.,MTr.Hanla.,Sp.Pros.,CIQnR.,CIQaR

Dosen Program Studi Sarjana Kedokteran, Departemen
Biomolekuler, sel dan genetika

Fakultas Kedokteran Militer, Universitas Pertahanan Republik
Indonesia

Penulis lahir pada tanggal 07 Februari 1971 di Surabaya – Jawa Timur, dari ayah yang bernama Dulmanan dan Ibu Romlah. Alamat di Jl. Cipinang Cempedak IV No. 60B Jakarta Timur 13340, e-mail ar604299@gmail.com

Pendidikan yang pernah ditempuh :Program Sarjana Jurusan Sarjana Pendidikan dokter gigi di FKG Unair Lulus Tahun 1995, Program Profesi dokter gigi di FKG Unair Lulus Tahun 1997, Program Spesialis Prosthodontia FKG Unair Lulus Tahun 2007, Program Magister Manajemen di Ubhara Surabaya Lulus Tahun 2008, Program Sarjana Ilmu Hukum di Ubhara Surabaya Lulus Tahun 2020, Program Magister Hukum di Ubhara Surabaya Lulus Tahun 2019, Program Doktorat Ilmu Kedokteran Dasar di Fakultas Kedokteran Unair Lulus Tahun 2019, Sertifikasi Peneliti Kuantitatif dan kualitatif di Quantum Lulus Tahun 2021.

Pekerjaan/Jabatan yang di pegang sekarang adalah: Dosen Tetap Fakultas Kedokteran Militer Universitas Pertahanan RI di Bogor, Kepala Laboratorium Fakultas Kedokteran Militer Universitas Pertahanan RI di Bogor, Dosen Tidak Tetap Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya di Bandung.

Organisasi Dosen: PDGI (anggota), IPROSI (anggota), MHKI (anggota). Karya Tulis dalam bentuk buku dan jurnal penelitian adalah:

Buku Referensi dan Bahan Ajar :

1. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, CV. Saba Jaya Publisher ISBN: 978-623-09-7582-0, Januari 2024
2. Fakultas Kedokteran Militer Universitas Pertahanan Cita dan Jejak Sejarah, Unhan Press, Januari Tahun 2021.
3. Bioetika Multidisplin, Multidisiplinary Prespectives on Bioethics, Unhan Press, Januari Tahun 2022.
4. Aesthetic and masticatory rehabilitation on post mandibular resection with combination of hollow obturator and hybrid prosthesis, Dent. J. (Maj. Ked. Gigi), Vol. 42. No. 2 April-June 2009: 76-81
5. Biocompatibility of Yttria-Tetragonal Zirconia Polycrystal Seeded with Human Adipose Derived Mesenchymal Stem Cell, ACTA INFORM MED. 2018 DEC; 26(4): 249-253 (Q3)
6. Addition Of Adipose Derived Stem Cell To Beta Tricalcium Phosphate and Human Cancellous Bone for Craniofacial Bone Tissue Engineering: An In Vitro Study, Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences. 2020; 16(4): 83-86 (Q3)
7. Comparison of Bone regeneration in hADMSC Versus hUCBMSC with hBMMSC as a Reference: A Literature Review of Potential Bone Regeneration, Research J. Pharm. and Tech. 14(4): April 2021 (Q3)
8. CBCT: Tracing Dominant Region of Periodontitis on Psychological Stress, Sys Rev Pharm. 2020;11(11):1567-1572 (Q2)
9. Ideal Bone Defects Distance on Orthodontic Tooth Movement for Preparation of hADMSC-Scaffold Chitosan Intervention, Sys Rev Pharm. 2020;11(8):571-575 (Q2)
10. Accuracy of Volume of Interest Determination with Cone-Beam Computed Tomography in Periodontitis due to Psychological Stress., Journal of International Dental and Medical Research ISSN 1309-100X <http://www.jidmr.com> (Q3).

11. Antitumor Effects of *Myrmecodia pendans*: a Scoping Review, Journal of International Dental and Medical Research, Volume 16 Number 2 , 2023;1–5, ISSN 1309-100X (Q3).
12. Evaluation of the Use of Antibiotics on Therapy Results of Sepsis Patients in the Intensive Care Unit (ICU) of Fatmawati Hospital, Jakarta, J Med Chem Sci. 2023;7(1):262–74. (Q3).

BIODATA PENULIS



DR. Drs Andi Muhammad Rivai, M.Si

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

Penulis lahir di Mare Kabupaten Bone tanggal 11 Juli 1963, penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Makassar, menyelesaikan pendidikan terakhir Pascasarjana pada Program Studi Doktor Ilmu Administrasi Publik tahun 2014 di Universitas Negeri Makassar.

Dalam menjalankan tugas tri dharma Perguruan Tinggi penulis aktif menulis artikel pada berbagai jurnal ilmiah dan aktif mengajar. Salah satu tulisan penulis di jurnal internasional (IJAR – International Journal of Academic Research) dengan judul *Implication Changes Of Sub District Organization From Government Administration To Work Area Of Sub District Viewed From Aspects Of Sub District Leadership In GOWA*.

BIODATA PENULIS



Dr. Dedi Herdiansyah, SE., M.Si.

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

Penulis lahir di Singkawang (Kalimantan Barat) pada tanggal 9 Oktober 1975. Staf Pengajar yang berhomebase pada Prodi DIV Administrasi Bisnis Otomotif, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Pontianak. Mata kuliah yang rutin diampu adalah Kewirausahaan, Pelayanan Prima dan Pelayanan Publik. Gelar Sarjana Ekonomi (S1) diraih pada tahun 1998 pada Jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan (IESP) di Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak. Tahun 2001 meraih Gelar Magister Sains (S2) pada Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Tahun 2012 meraih Gelar Doktor Manajemen (S3) pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Karir manajerial yang pernah dijalani yaitu: sebagai Sekretaris Laboratorium Jurusan Administrasi Bisnis Polnep periode Tahun 2003 sd 2004, sebagai Ketua Program Studi D3 Administrasi Bisnis periode Tahun 2004 sd 2007, dan sebagai Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis periode Tahun 2007 sd 2009. Dan selanjutnya pernah sebagai Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Polnep pada periode Tahun 2015-2019. Dan sekarang mendapatkan tugas tambahan sebagai Anggota Senat Polnep hingga periode tahun 2025.

BIODATA PENULIS



Yusi Irensi Seppa, S.E., M.M

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial Dan Hukum Universitas Negeri Makassar

Penulis lahir di Majene tanggal 5 September 1987. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Hukum, Universitas Negeri Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin dan melanjutkan S2 pada Program Studi Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Amkop Makassar.

Riwayat pekerjaan penulis dimulai pada (tahun 2011-2012) sebagai Staf Personal Assistant di PT. Prudential Life Assurance, kemudian pada (tahun 2012-2021) sebagai Staf di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin, dan (tahun 2022) sampai saat ini penulis aktif menjadi dosen tetap pada program studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Hukum Universitas Negeri Makassar.

Dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi, penulis aktif menulis artikel pada berbagai jurnal ilmiah dan aktif mengajar.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Ramadhani Kirana Putra SE.MM

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Mahaputra Muhammad Yamin

Penulis lahir di Padang tanggal 8 Juli 1987. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Mahaputra Muhammad Yamin. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan manajemen di Universitas Mahaputra Muhammad Yamin dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen di Universitas Putra Indonesia dan Melanjutkan S3 Pada Jurusan Manajemen di Universitas Borobudur. Penulis menekuni bidang Pengantar Bisnis, Pengantar Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia.

BIODATA PENULIS



Muhamad Stiadi, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sembilanbelas November Kolaka

Penulis lahir di Lampung Timur tanggal 05 Desember 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sembilanbelas November Kolaka. Menyelesaikan pendidikan S2 pada Jurusan Manajemen Pemasaran. Penulis aktif menulis beberapa artikel ilmiah dan Buku dalam bidang Manajemen dan Pemasaran.

BIODATA PENULIS



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

Dosen tetap di Universitas Sembilanbelas November Kolaka
Program Studi Manajemen

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

BIODATA PENULIS



Wawan Ruswandi, S.E., M.M.
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Sosial dan Ekonomi
Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi

Penulis lahir di Sukabumi tanggal 09 Juli 1975. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Sosial dan Ekonomi, Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PGRI Sukabumi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen pada STIE IPWI Jakarta. Penulis menekuni bidang Menulis dan penelitian, pada tahun 2019 dan 2020 berturut-turut mendapatkan hibah penelitian nasional yang biayai kemendikbudristek. Dan menjadi nominasi 20 besar *ide good* dosen se Jabar-Banten pada acara hari ulang tahun LLDKTI IV pada tahun 2022. Saat ini penulis menjadi Kepala Prodi Manajemen Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi sampai tahun 2027. Penulis juga aktif sebagai pemberdayaan masyarakat tingkat kelurahan di Kota Sukabumi.

BIODATA PENULIS



Fauzie Senoaji, SE., M.SEL., CHRA

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Universitas Airlangga dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ekonomi Islam di Universitas Airlangga. Penulis menekuni bidang menulis baik penulisan fiksi maupun non fiksi. Penulis juga aktif dalam kegiatan pengajaran bahasa Inggris, Belanda dan Jerman. Penulis juga aktif dalam berbagai kegiatan organisasi kemanusiaan. Penulis juga aktif dalam penelitian dan conference baik yang diadakan di dalam dan luar negeri.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.

Dosen Program Pascasarjana Prodi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Palembang

Penulis dilahirkan di Menanga Tengah, pada 15 Mei 1965. Penulis menikah dengan Hj. Nurma dan dikaruniai tiga anak dan satu cucu.

Riwayat pendidikan formal penulis, yaitu; SD Negeri No. 2 Menanga lulus pada tahun 1979; SMP Negeri 4 Palembang lulus pada tahun 1982; SMA Negeri 5 Palembang lulus pada tahun 1985; D-III di Universitas Sriwijaya jurusan Akuntansi lulus pada tahun 1993; S1 di Universitas Palembang jurusan Manajemen lulus pada tahun 1995; S2 di Universitas Gajah Mada Yogyakarta jurusan Psikometri lulus pada tahun 1998; dan S3 di UPI YAI Jakarta jurusan MSDM lulus pada tahun 2014.

Penulis diangkat sebagai PNS sejak 1 Februari 1986 sebagai Pegawai Depdikbud Provinsi Sumatera Selatan, dan mulai 1 Desember 2014 pindah alih tugas menjadi Dosen PNS Kopertis Wilayah II, terakhir tugas homebase di Program Pascasarjana Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang terhitung mulai 1 Oktober 2021 sampai sekarang.

Penulis sebagai PNS pernah mendapatkan Tanda Jasa/ Penghargaan berupa; 1). Satya Lancana Karya Satya 10 Tahun, tahun 1999, oleh Presiden RI. (Bacharuddin Jusuf Habibie); 2). Terbaik ke empat PNS Teladan di lingkungan Pemerintah

Propinsi Sumatera Selatan, tahun 2002, oleh Gubernur Sumatera Selatan. (H. Rosihan Arsyad); 3).Terbaik Pertama PNS Teladan di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan, tahun 2003, oleh Gubernur Sumatera Selatan. (Ir. Syahril Oesman, M.M.); 4). Satya Lancana Karya Satya 20 Tahun, tahun 2007, oleh Presiden RI. (Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono); 5). Satya Lancana Karya Satya 30 Tahun, tahun 2016, oleh Presiden RI. (Joko Widodo).

Penulis juga punya Publikasi Karya Ilmiah pada Jurnal Nasional dan Jurnal Internasional yang dapat diunduh di Google Scholar melalui link berikut ini:

<https://scholar.google.co.id/citations?user=aC1xL8YAAA&hl=id&oi=ao>

Saat ini penulis juga punya halaman artikel profil TOBARI sebagai penulis di Media Kompasiana, dengan link berikut ini: <https://www.kompasiana.com/tobaritobari8690>