



PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis :

**Asri Kunda
Ita Erliyani
Elan Pratiwi
Frans Sudirjo
Muzayyanah Yuliasih
Safiatur Rokhmah
Purna Irawan
Abdul Hamid Arribathi
Rudhiana Salam
Imas Sukaesih
Vera Sylvia Saragi Sitio
Al Ahadid Wahyu Putra**



ISBN 978-623-198-155-4



9 786231 981554

PENGANTAR MANAJEMEN

**Asri Kunda
Ita Erliyani
Elan Pratiwi
Frans Sudirjo
Muzayyanah Yuliasih
Safiatur Rokhmah
Purna Irawan
Abdul Hamid Arribathi
Rudhiana Salam
Imas Sukaesih
Vera Sylvia Saragi Sitio
Al Ahadid Wahyu Putra**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis :

Dr. Asri Kunda, S.E., M.M.
Ita Erliyani, S.Kom., M.M.
Elan Pratiwi, S.Sos., M.M.
Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M.
Muzayyanah Yuliasih, S.Pd.I., M.M., M.Pd.
Safiatun Rokhmah, S.Pd., M.Pd.
Purna Irawan, S.E., M.M.
Dr. H. Abdul Hamid Arribathi, S.Ag., M.M.
Rudhiana Salam, S.Pd., M.M.
Imas Sukaesih, S.E., M.M.
Vera Sylvia Saragi Sitio, SP., MP., MBA.
Al Ahadid Wahyu Putra, S.Pd.I., M.M.

ISBN : 978-623-198-155-4

Editor : Rida Ristiyana, S.E., M.Ak., CIQnR., C.FR., C.Ftax., C.Ed.

Penyunting : Rantika Maida Sahara, S.Tr.Kes.

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

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI
Anggota IKAPI No.033/SBA/2022

Redaksi : Jl. Pasir Sebelah No.30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah
Padang Sumatera Barat

Website : www.globaleksekutifteknologi.co.id
Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan Pertama, Maret 2023

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

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah S.W.T atas segala limpahan karunia, hidayah, nikmat dan inayah Nyalah sehingga tim penyusun dapat menyelesaikan Buku ini dengan judul “Pengantar Manajemen” Sholawat serta salam tak lupa kita haturkan pada junjungan Nabi besar Muhammad S.A.W yang mana kita nantikan syafa’atnya diyaumul akhir. Penyusunan buku ini dimaksudkan untuk memudahkan para pembaca yang budiman dalam memahami lingkup pengantar manajemen sekaligus merupakan salah satu sumber referensi. Dalam pembuatan buku ini, tim penyusun menyadari masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kami mohon ma’af yang sebesar-besarnya dan sudi kiranya pembaca dapat memberikan saran dan kritik guna memperoleh buku Pengantar Manajemen menjadi lebih baik lagi. Terima kasih kepada berbagai pihak yang sudah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Tim penyusun berharap semoga hasil karya ini dapat bermanfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan serta wawasan bagi pembaca yang Budiman.

Wassalamu'alaikum. Wr.Wb.

Penyusun, 19 Maret 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	III
DAFTAR ISI	IV
DAFTAR TABEL	VIII
DAFTAR GAMBAR	IX
BAB 1 MANAJEMEN DAN PERAN MANAJER.....	1
1.1 Pengertian Manajemen dan Organisasi	1
1.1.1 Pengertian Manajemen.....	1
1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen	2
1.1.3 Fungsi Manajemen	4
1.1.4 Pengertian Organisasi.....	6
1.1.5 Unsur-Unsur Organisasi.....	7
1.1.6 Ciri, Bentuk, Jenis, Fungsi dan Tujuan Organisasi.....	8
1.2 Peran Penting Manajemen dan Jenis Manajemen	12
1.2.1 Peran Penting Manajemen.....	12
1.2.2 Jenis dan Ciri Kas Manajemen	12
DAFTAR PUSTAKA.....	17
BAB 2 PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN.....	18
2.1 Pendahuluan.....	18
2.2 Evolusi Teori Manajemen.....	19
2.2.1 Pendekatan Klasik	20
2.2.2 Pendekatan Hubungan Manusiawi.....	21
2.2.3 Pendekatan Kontemporer.....	22
2.2.4 Pespektif Kontijensi	24
2.2.5 Pendekatan Sistem Manajemen	25
2.2.6 Spiritual Manajemen.....	26
DAFTAR PUSTAKA.....	27
BAB 3 ELEMEN DASAR KEPUTUSAN DAN PERENCANAAN.....	28
3.1 Pendahuluan.....	28
3.2 Pengambilan Keputusan.....	29
3.2.1 Jenis-Jenis Keputusan Manajemen.....	31
3.2.2 Model Pengambilan Keputusan.....	31
3.2.3 Langkah dan Tahapan Pengambilan Keputusan	32
3.2.4 Faktor dan Prinsip Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan.....	35
3.2.5 Gaya Pengambilan Keputusan.....	36
3.3 Perencanaan (<i>Planning</i>)	38
3.3.1 Definisi Perencanaan.....	39

3.3.2	Fungsi Perencanaan	40
3.3.3	Langkah-Langkah Perencanaan	42
DAFTAR PUSTAKA		44
BAB 4 MANAJEMEN STRATEGIK DAN MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN ...		46
4.1	Pengertian Manajemen Strategi	46
4.2	Keuntungan Manajemen Strategi Untuk Perusahaan	47
4.3	Manfaat Manajemen Strategi	48
4.4	Empat Langkah Manajemen Strategi Yang Efektif	50
4.5	Ketrampilan Manajemen Strategi	52
4.6	Tujuan Manajemen Strategi	53
4.7	Fungsi Manajemen Strategis	54
4.8	Proses dari Manajemen Strategi dan Tahapannya	55
4.9	Perbedaan antara Kewirausahaan dan Manajemen	57
4.10	Perbedaan Utama antara Kewirausahaan dan Manajemen	59
4.11	Kesimpulan	62
DAFTAR PUSTAKA		63
BAB 5 MANAJEMEN PENGORGANISASIAN		65
5.1	Latar Belakang	65
5.2	Pengertian Manajemen	66
5.3	Pengertian Pengorganisasian	68
5.4	Manajemen Pengorganisasian	69
5.5	Pengarahan – Tambahan Fungsi Manajemen	72
5.6	Kesimpulan	72
DAFTAR PUSTAKA		73
BAB 6 PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA		74
6.1	Pendahuluan	74
6.2	Proses Sumber Daya Manusia	76
6.2.1	Perencanaan Sumber Daya Manusia	77
6.2.2	Administrasi Kompensasi dan Tunjangan Karyawan	79
6.2.3	Manajemen Kinerja	80
6.2.4	Hubungan Karyawan	82
DAFTAR PUSTAKA		84
BAB 7 MANAJEMEN MOTIVASI		86
7.1	Pendahuluan	86
7.2	Pendekatan Ilmu Motivasi	87
7.3	Semangat atau Motivasi	88
7.4	Teori Motivasi	89
7.5	Motivasi Berlebihan	100
7.6	Motivasi Super	100
DAFTAR PUSTAKA		102

BAB 8 KEPEMIMPINAN.....	103
8.1 Pendahuluan.....	103
8.2 Pengertian Kepemimpinan.....	103
8.3 Pendekatan Kepemimpinan.....	105
8.4 Fungsi Kepemimpinan.....	109
8.5 Gaya Kepemimpinan.....	110
8.6 Kepemimpinan Profetik.....	111
DAFTAR PUSTAKA.....	114
BAB 9 TIM, KELOMPOK DAN KOMUNIKASI.....	116
9.1 Pendahuluan.....	116
9.2 Tim.....	117
9.2.1 Definisi Tim.....	117
9.2.2 Jenis-Jenis Tim.....	118
9.3 Kelompok.....	120
9.3.1 Definisi Kelompok.....	120
9.3.2 Sebaran Kelompok Informal.....	121
9.3.3 Tahapan Pembentukan Kelompok.....	123
9.4 Komunikasi.....	125
9.4.1 Definisi Komunikasi.....	125
9.4.2 Sebab Kegagalan Dalam Berkomunikasi.....	126
9.4.3 Kriteria Komunikasi.....	127
DAFTAR PUSTAKA.....	128
BAB 10 ELEMEN DASAR PENGENDALIAN.....	129
10.1 Latar Belakang.....	129
10.2 Konsep – Ide Mendasar.....	131
10.3 Keterbatasan Pengendalian Manajemen.....	133
10.3.1 Pengendalian Manajemen.....	133
10.3.2 Perangkat Penerapan Strategi.....	134
10.3.3 Tekanan Dari Sumber Finansial dan Nonfinansial.....	136
10.3.4 Bantuan Dalam Pengembangan Strategi Baru.....	136
10.3.5 Perumusan Strategi.....	136
10.3.6 Perbedaan Pengendalian Manajemen dan Perumusan Strategi.....	137
10.3.7 Kontrol Tugas.....	137
10.3.8 Perbedaan Pengendalian Manajemen & Pengendalian Tugas.....	138
10.3.9 Dampak Internet Dalam Mempengaruhi Manajemen.....	138
10.4 Jenis - Jenis Sistem Kendali.....	140
10.5 Perancangan Proses Pengendalian.....	141
10.6 Kualitas Pengendalian Yang Efektif.....	142
10.7 Kesimpulan.....	142
DAFTAR PUSTAKA.....	144

BAB 11 LAPORAN KEUANGAN UNTUK PENGENDALIAN	145
11.1 Manajemen Pengendalian	145
11.2 Sistem Pengendalian Manajemen	146
11.2.1 Jenis-Jenis Pengendalian Manajemen	147
11.2.2 Ciri-Ciri Pengendalian	148
11.3 Sistem Pengendalian Laporan Keuangan.....	149
11.3.1 Manfaat Pengendalian Laporan Keuangan.....	150
11.3.2 Jenis Pengendalian Keuangan	151
11.3.3 Jenis Pusat Pertanggungjawaban Keuangan	153
11.3.4 Kualitas Laporan Keuangan	155
DAFTAR PUSTAKA.....	157
BAB 12 MANAJEMEN KONTEMPORER	158
12.1 Pendahuluan.....	158
12.2 Manajemen Kontemporer.....	159
12.2.1 Model Tipe Z.....	159
12.2.2 Gerakan Ekselensi	160
12.2.3 Total Quality Management (TQM).....	161
12.3 Tantangan Manajemen Kontemporer	164
12.4 Perspektif Manajemen Kontemporer	171
DAFTAR PUSTAKA.....	173
BIODATA PENULIS.....	174

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Matrix Gaya Pengambilan Keputusan.....	38
Tabel 3. 2 Kegiatan Dalam Fungsi Perencanaan.....	43
Tabel 4. 1 Tahapan Proses Penerapan Manajemen Strategis.....	56
Tabel 4. 2 Perbandingan Kewirausahaan dengan Manajemen	61
Tabel 7. 1 Teori X dan Y	93
Tabel 11. 1 Jenis Pusat Pertanggung Jawaban	153

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Evolusi Teori Manajemen	19
Gambar 2. 2 Pendekatan Hubungan Manusiawi	22
Gambar 2. 3 Pendekatan sistem Manajemen.....	25
Gambar 3. 1 Bagan Arus Keputusan	32
Gambar 3. 2 Langkah-langkah penentuan keputusan	35
Gambar 3. 3 Spektrum <i>Struktur vs. Ambiguitas</i>	37
Gambar 3. 4 Spektrum Tugas/Teknis vs. Orang/Sosial.....	37
Gambar 7. 1 Motivasi	86
Gambar 7. 2 Tingkah Laku Manusia	89
Gambar 7. 3 Hirarki Kebutuhan Abraham H.Maslow.....	91
Gambar 9. 1 Sebaran Kelompok Informal.....	122
Gambar 9. 2 Tahapan Pembentukan Kelompok.....	123
Gambar 11. 1 Pusat Pertanggungjawaban Secara Fungsional.....	154

BAB 1

MANAJEMEN DAN PERAN MANAJER

Oleh Asri Kunda

1.1 Pengertian Manajemen dan Organisasi

1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologi, kata manajemen berasal dari Bahasa Prancis, yaitu seni melaksanakan dan mengatur. Setiap orang pasti melakukan kegiatan manajemen. Kata manajemen bersumber dari Bahasa Inggris yaitu "*manage*" yang memiliki arti mengatur, merencanakan, mengelola, mengusahakan dan memimpin. Maka pengertian manajemen merupakan suatu seni didalam proses dan ilmu pengorganisasian. Berdasarkan pendapat para ahli, pengertian manajemen dapat dipahami sebagai proses perencanaan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengendalikan suatu kegiatan. Fungsi utama dari pengertian manajemen adalah untuk mencapai tujuan dari organisasi secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

Manajemen berdasarkan beberapa literasi adalah suatu kegiatan yang didalamnya membentuk sistem proses dengan memanfaatkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan suatu kelompok secara efektif dan efisien dari segala aspek misalnya: biaya, waktu, tenaga, dan penggunaan sumber daya. Menurut M. Manulang, manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah

ditetapkan terlebih dahulu. Dalam praktiknya pengertian manajemen memiliki subjek dan objek. Subjek merupakan orang yang mengatur, sedangkan objek adalah yang diatur. Adapun orang yang mengatur, merumuskan dan melaksanakan berbagai Tindakan manajemen disebut manajer. Umumnya sebuah organisasi yang sedang berkembang membutuhkan manajemen dalam beberapa hal mencakup seperti manajemen strategi, manajemen sumber daya manusia, produksi, pemasaran dan manajemen lainnya.

Secara umum diketahui bahwa suatu organisasi berdiri dan bergerak menuju tujuan organisasi tersebut. Masing-masing individu didalamnya pun memiliki target-target kuantitatif maupun kualitatif tertentu yang akan menunjang tujuan atau target organisasi secara keseluruhan. Untuk itu, dibutuhkan variabel lain yang kita kenal dengan manajemen. Manajemen yang tepat akan membawa suatu organisasi ke arah tujuan secara efektif dan juga efisien. Lalu bagaimana suatu manajemen melakukan seluruh proses kerja tersebut. Bagaimana keterkaitan antar variabel manajemen dalam mendukung tujuan organisasi. Terdapat dua hal penting mengenai manajemen dan keterkaitannya membuat tujuan organisasi menjadi tercapai. Kedua hal tersebut adalah unsur-unsur yang terdapat dalam suatu proses manajemen dan juga fungsi-fungsi manajemen.

1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Berikut beberapa unsur-unsur manajemen (*tools of management*) yang harus ada dalam organisasi :

- a. *Man*, adalah orang-orang atau anggota organisasi yang terdiri dari pemimpin yang mengatur organisasi secara umum, manajer yang mengepalai unit tertentu sesuai fungsi bidang kerjanya dan orang-orang yang bekerja di bawah manajer. Tenaga kerja sumber daya manusia baik di level pimpinan maupun tenaga kerja di level operasional/pelaksana.

- b. *Money* adalah uang untuk membiayai semua kegiatan maka dibutuhkan dalam penganggaran yang cukup untuk mendukung kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan.
- c. *Methods* adalah cara-cara yang dipergunakan dalam menjalankan organisasi untuk mencapai suatu tujuan, misal kerja sama menjadi bagian penting dalam sebuah organisasi.
- d. *Materials* adalah apa-apa atau bahan-bahan yang diperlukan pada organisasi untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi akan menjadi arah perjalanan organisasi dalam menentukan kegiatan yang dilakukan nantinya dengan dukungan yang memadai.
- e. *Machines* adalah mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan pada organisasi tertentu untuk mencapai tujuan, didukung juga oleh kondisi lingkungan, seperti kondisi sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi menjadi pendukung dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan. Peralatan adalah sarana yang dapat menjadi tempat bekerja atau berkumpulnya organisasi.
- f. *Market* adalah pasar untuk menjual barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, misal di instansi pemerintah seperti di Direktorat Jenderal Kekayaan Negara khususnya di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang yang kita jual ke masyarakat adalah dari sisi pelayanannya ada pelayanan lelang, pelayanan pengelolaan kekayaan negara, pelayanan penilaian barang milik negara/daerah dan pelayanan piutang negara dan daerah. Unsur-unsur manajemen ini berkaitan erat dengan unsur-unsur organisasi itu sendiri terdiri dari orang-orang, kerjasama, tujuan, peralatan dan lingkungan. Dimana dalam unsur yang harus ada dalam organisasi adalah anggota organisasi yang terdiri

dari pemimpin yang mengatur organisasi secara umum (manajer).

1.1.3 Fungsi Manajemen

Disamping itu manajemen juga memiliki fungsi-fungsi guna menunjang jalannya suatu organisasi ke tujuan. Fungsi-fungsi manajemen, antara lain :

1) Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi manajemen yang pertama adalah *planning* atau perencanaan. Perencanaan adalah rangkaian proses pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentu strategi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Menurut Hani Handoko, ada empat tahap yang perlu dilalui dalam proses perencanaan yaitu menetapkan serangkaian tujuan, merumuskan keadaan saat ini, mengidentifikasi kemudahan dan hambatan, mengembangkan rencana untuk pencapaian tujuan. Adanya perencanaan, maka dapat dilakukan penilaian alternatif dalam pengambilan keputusan agar mendapatkan pilihan terbaik di antara alternatif lainnya. Dari sisi perusahaan sendiri, manfaat perencanaan antara lain:

- a. Menjadi pedoman pelaksanaan tujuan.
- b. Menjamin tercapainya tujuan organisasi.
- c. Menghindari risiko yang mungkin terjadi di masa yang akan datang.
- d. Mudah dalam pengawasan.

2) Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Organizing atau pengorganisasian adalah rangkaian aktivitas pembagian tugas yang akan dikerjakan, serta proses pengembangan struktur organisasi yang sesuai tujuan perusahaan. Agar perusahaan dapat berjalan dengan baik, fungsi pengorganisasian meliputi :

- a. Perumusan tujuan secara jelas.
- b. Pembagian tugas pekerjaan.
- c. Mendelegasikan/pelimpahan wewenang.

d. Melakukan unsur koordinasi

Tujuan *organizing* sendiri wajib dijalankan dengan baik agar dapat mengatur berbagai sumber daya SDM atau sumber daya lain. Dengan begitu, sumber daya di dalam perusahaan dapat berfungsi secara optimal dan mampu melaksanakan peran serta fungsi masing-masing dengan baik.

3) Fungsi *Staffing*

Staffing adalah fungsi yang hampir sama dengan *organizing*. Pada intinya fungsi ini bertujuan untuk menempatkan sumber daya perusahaan di tempat yang paling tepat sesuai bidang keahliannya. Tapi fungsi ini tidak hanya mengenai tenaga kerja saja, melainkan seluruh sumber daya dalam perusahaan tersebut, termasuk peralatan, inventaris, atau sumber daya lainnya. Fungsi *staffing* sangat penting dilakukan, karena satu atau dua divisi lain di dalam perusahaan punya kebutuhan yang berbeda, sehingga fungsi ini perlu dilaksanakan. Fungsi *staffing*, meliputi :

- a. Perencanaan SDM yang sudah tersedia.
- b. Perekrutan tenaga kerja apabila terdapat kekosongan pada divisi tertentu.
- c. Proses seleksi calon tenaga kerja yang mendaftar.
- d. Pengenalan terkait perusahaan serta melakukan orientasi.
- e. Pelaksanaan kerja.
- f. Evaluasi kinerja yang telah dilakukan.
- g. Pemberian reward atau punishment sesuai hasil evaluasi.
- h. Memberi pengembangan atau jenjang karir.

4) Fungsi Pengarahan/Koordinasi (*Coordinating*)

Fungsi ini bertujuan mengarahkan atau mengendalikan agar pekerjaan semakin efektif dan efisien. Terdapat beberapa

aktivitas yang perlu dilakukan perusahaan dalam fungsi ini, yaitu:

- a. Menerapkan dan mengimplementasikan kepemimpinan, bimbingan atau motivasi terhadap pekerja supaya bekerja secara nyaman, baik dan maksimal.
- b. Memberi tugas dan penjelasannya secara rutin terkait dengan jobdesc atau masalah pekerjaan.
- c. Menjelaskan seluruh kebijakan yang berlaku dan sudah ditetapkan

5) Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Tujuan fungsi ini untuk menilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh seluruh SDM yang ada di suatu perusahaan. Fungsi pengawasan sangat penting dilakukan karena fungsi ini untuk menentukan kualitas layanan atau produk yang dihasilkan perusahaan dapat berjalan dengan baik atau tidak.

1.1.4 Pengertian Organisasi

Organisasi memiliki dua arti umum. *Pertama*, mengacu pada suatu lembaga (*institution*) dan arti *Kedua* mengacu pada proses pengorganisasian, sebagai satu di antara dari fungsi manajemen. Secara konsep, ada dua batasan yang perlu dikemukakan, yaitu istilah *organizing* sebagai kata benda dan *organizing* (pengorganisasian) sebagai kata kerja, menunjukkan pada rangkaian aktivitas yang harus dilakukan secara sistematis.

Menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian, organisasi adalah suatu bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dan dalam ikatan itu terdapat seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. Arti umum organisasi adalah sebuah wadah untuk sekumpulan orang yang bekerja sama secara rasional serta sistematis yang dipimpin atau terkendali untuk mencapai tujuan tertentu

memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya. Tujuan organisasi secara umum adalah untuk mencapai atau merealisasikan keinginan atau cita-cita bersama dari tiap anggota organisasi untuk mendapatkan keuntungan dan keberhasilan dari tujuan organisasi serta untuk mengatasi terbatasnya kemandirian dan kemampuan pribadi untuk mencapai tujuan bersama.

1.1.5 Unsur-Unsur Organisasi

Untuk bisa menjalankan sebuah organisasi secara optimal maka diperlukan kelengkapan unsur dasar dalam organisasi itu sendiri. Dengan adanya kelengkapan unsur tersebut maka organisasi dalam terlaksana dengan baik. Berikut beberapa unsur yang harus ada dalam organisasi, yaitu :

1. Anggota organisasi yang terdiri dari pemimpin yang mengatur organisasi secara umum, manajer yang mengepalai unit tertentu sesuai fungsi bidang kerjanya dan orang-orang yang bekerja di bawah manajer. Penyebutan ini biasanya disesuaikan dengan jenis organisasinya masing-masing.
2. Kerja sama menjadi bagian penting dalam sebuah organisasi. Dengan adanya kerja sama yang baik, tujuan organisasi dapat dicapai bersama-sama. Tingkatan anggota akan membantu memudahkan dalam mengatur bagian kerja untuk menjalin kerja sama yang lebih baik.
3. Tujuan organisasi akan menjadi arah perjalanan organisasi dalam menentukan kegiatan yang dilakukan nantinya.
4. Lingkungan, seperti kondisi sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi menjadi pendukung dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan.
5. Peralatan adalah sarana, seperti materi, *budget*, dan barang modal lainnya yang dapat menjadi tempat bekerja atau berkumpulnya organisasi.
6. Komunikasi akan sangat memengaruhi bagaimana setiap anggota organisasi dapat bekerja sama dengan baik.

Komunikasi yang baik akan mendukung perkembangan organisasi secara lebih optimal sesuai proses kerja yang sudah diatur sedemikian rupa

1.1.6 Ciri, Bentuk, Jenis, Fungsi dan Tujuan Organisasi

Organisasi memiliki ciri yang bisa dijadikan pembeda dengan aktivitas sosial lainnya. Ciri organisasi diantaranya :

- a. Mempunyai tujuan dan sasaran.
- b. Mempunyai keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati.
- c. Adanya kerjasama dari sekelompok orang.
- d. Mempunyai koordinasi tugas dan wewenang

Berikut adalah bentuk organisasi yang banyak ditemui :

- a) Organisasi garis dan staf terdapat dua kelompok orang, yaitu yang melaksanakan tugas pokok organisasi untuk mencapai tujuan dan orang yang menjalankan pekerjaan sesuai bidang keahliannya. Biasanya pembagian tugas akan lebih terarah dan bukan hanya berasal dari pemimpin tertinggi organisasi.
- b) Organisasi garis adalah yang paling sederhana dengan adanya jumlah anggota yang sedikit dengan adanya pimpinan tertinggi kemudian ada anggota lainnya yang menjalankan pekerjaan sesuai pembagian yang diberikan.
- c) Organisasi fungsional memiliki pembagian tugas kinerja yang sudah diberikan oleh para petinggi sehingga anggota yang ada di bawahnya tinggal menerima instruksi, bahkan bisa mendapatkan beberapa instruksi sekaligus.
- d) Organisasi komite atau biasa juga disebut dengan panitia yang diberikan kekuasaan tertentu serta melakukan rundingan untuk memutuskan berbagai hal berkaitan dengan kegiatan organisasi mencapai tujuannya.

Berdasarkan pada berbagai kategori, organisasi memiliki jenis, antara lain :

- a. Berdasarkan hubungan personal, terbagi menjadi organisasi formal yang resmi biasanya ada juga yang sudah memiliki badan hukum, dan informal yang terbentuk karena kesamaan minat atau pribadi atau kebutuhan suatu tujuan bersama.
- b. Dari jumlah orang, ada organisasi tunggal dengan semua tugas berasal dari satu pimpinan, dan organisasi komisi yang memiliki dewan untuk masing-masing bidang pekerjaan.
- c. Menurut tujuannya, ada organisasi sosial yang bersifat *non-profit* dan yang mencari keuntungan.
- d. Berdasarkan kehidupan di masyarakat, ada jenis organisasi kesehatan, pendidikan, pertanian, dan jenis lainnya sesuai bidang yang ada di masyarakat.
- e. Berdasarkan fungsi serta tujuan yang dilayani, yaitu organisasi politik, pemelihara seperti peduli lingkungan, integratif, dan produksi secara khusus sesuai tujuannya.
- f. Berdasarkan pihak yang menggunakan manfaat organisasi, ada *mutual benefit organization* yang dinikmati anggotanya, *common wealth organization* yang dinikmati masyarakat umum, *service organization* dinikmati pelanggan khusus dan *business* akan dinikmati para konsumennya

Fungsi organisasi dibedakan menjadi 2, yaitu :

- a) Fungsi secara umum

Sebagai wadah perkumpulan yang bertujuan dan bekerja sama, fungsi organisasi dapat dinikmati oleh para personelnnya. Serta tak jarang fungsi organisasi bisa dirasakan oleh orang lain yang menerima manfaatnya. Fungsi organisasi memberi arahan dan

aturan serta pembagian kerja mengenai apa yang harus dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota dalam organisasi. Fungsi organisasi selanjutnya adalah untuk meningkatkan *skill* dan kemampuan dari anggota organisasi. Dalam upaya mendapatkan sumber daya dan dukungan dari lingkungan. Memberikan pengetahuan, serta mencerdaskan tiap anggota organisasi.

b) Fungsi secara khusus.

Dalam bidang bisnis dan ekonomi, organisasi yang baik harus memenuhi empat fungsi khusus, yaitu :

- 1) Harus memungkinkan manajemen untuk memaksimalkan keluaran, melalui penyediaan sistem manusia dan mesin yang efisien.
- 2) Harus memastikan jaringan komunikasi dan informasi yang lancar dan efektif.
- 3) Harus menawarkan pekerjaan yang menarik dan bermakna bagi semua individu yang ada dalam organisasi. Hal ini akan memastikan kepuasan kerja. Organisasi dikembangkan untuk kepentingan banyak orang. Karena itu, organisasi juga harus humanistik dan bukan hanya mekanistik. Kedua pendekatan tersebut dapat disatukan.
- 4) Harus menciptakan, memelihara dan mengembangkan citra atau individualitasnya sendiri. Hal ini memastikan niat baik orang luar.
- 5) Harus memungkinkan manajemen untuk memaksimalkan keluaran, melalui penyediaan sistem manusia dan mesin yang efisien.
- 6) Harus memastikan jaringan komunikasi dan informasi yang lancar dan efektif.
- 7) Harus menawarkan pekerjaan yang menarik dan bermakna bagi semua individu yang ada dalam

organisasi. Hal ini akan memastikan kepuasan kerja. Organisasi dikembangkan untuk kepentingan banyak orang. Karena itu, organisasi juga harus humanistik dan bukan hanya mekanistik. Kedua pendekatan tersebut dapat disatukan.

- 8) Harus menciptakan, memelihara dan mengembangkan citra atau individualitasnya sendiri. Hal ini memastikan niat baik orang luar.

Setiap orang dalam organisasi pasti memiliki tujuan pribadi masing-masing. Banyak diantaranya untuk mendapatkan penghasilan atau pun untuk naik pangkat. Meski begitu biasanya tujuan tiap pribadi ini berjalan bersama dengan tujuan organisasi secara umum, yakni meningkatkan produktivitas dan mendapat keuntungan. Melalui tujuan organisasi yang sama dan kompak, organisasi bisa berkembang untuk lebih berpengaruh. Termasuk dalam merekrut anggota baru, pengaruh bagi lingkungan, hingga pencapaian lain yang ingin diraih oleh organisasi tersebut. Berikut adalah tujuan organisasi secara umum :

- a) Mencapai, merealisasikan keinginan atau cita-cita bersama dari setiap anggota organisasi.
- b) Mendapat keuntungan dan penghasilan bersama. Mengatasi keterbatasan mandiri dan kemampuan pribadi untuk mencapai tujuan bersama.
- c) Mendapat pengakuan dan penghargaan. Baik bagi para personel dan organisasinya sendiri.
- d) Mendapatkan pengalaman dan interaksi antar anggota dan dengan organisasi lain.
- e) Memperoleh hasil akhir pada waktu yang ditentukan

1.2 Peran Penting Manajemen dan Jenis Manajemen

Manajemen adalah untuk mengatur semua kegiatan dalam organisasi, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan organisasi, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif.

1.2.1 Peran Penting Manajemen

Peranan manajemen, diantaranya :

- a) Penanggung jawab dan pengendali.
- b) Melaksanakan fungsi manajemen sehari-hari dengan efektif.
- c) Melakukan analisis SWOT.
- d) Mengelola SDM dan sumber daya organisasi.
- e) Menjalinkan kerjasama dengan stakeholders.
- f) Mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- g) Melakukan pengembangan perusahaan. Menyusun strategi demi kelangsungan hidup perusahaan.

1.2.2 Jenis dan Ciri Kas Manajemen

Apabila bisa memahami peranan dari pengertian manajemen yang sudah dijabarkan, maka sebuah perusahaan atau organisasi akan lebih cepat dan mudah mencapai tujuan. Berikut ini merupakan jenis manajemen yang harus diketahui dengan berbagai ciri khasnya masing-masing :

1. Manajemen Strategis

Manajemen strategis dalam perusahaan memiliki jabatan yang tinggi karena tugasnya yang fundamental. Manajemen strategis berada di jajaran eksekutif yang tugasnya melakukan perencanaan yang matang, melakukan analisis, dan membuat strategi yang matang. Dengan adanya manajemen strategis ini membuat perusahaan bisa

berjalan dengan lancar sambil mempertahankan keunggulan dari perusahaan. Bisnis yang dijalankan dengan manajemen strategis akan mampu bersaing dengan kompetitor karena sudah terencana dengan baik.

2. Manajemen Pemasaran

Pekerjaan manajemen pemasaran terkait dengan melakukan promosi produk atau jasa. Dengan menjalankannya peningkatan penjualan bisa diraih. Untuk itu jenis manajemen ini memiliki tugas penting mulai dari merencanakan produk, strategi marketing, menetapkan target pasar, sampai dengan media sebagai promosinya.

3. Manajemen Hubungan Masyarakat

Sesuai dengan namanya, manajemen hubungan masyarakat dilakukan dengan mengatur komunikasi yang baik antara organisasi dengan masyarakat. Hubungan masyarakat harus dikelola dengan baik agar perusahaan dapat berkembang. Selain itu perusahaan yang punya komunikasi yang baik dengan masyarakat akan mudah mendapatkan kepercayaan dari masyarakat itu sendiri terhadap usaha yang dijalankan. Reputasi akan meningkat seiring dengan manajemen yang efektif.

4. Manajemen Penjualan

Manajemen penjualan adalah tentang kebijakan dalam mengatur penjualan. Ini berkaitan dengan metode jual beli yang diterapkannya sampai dengan pemenuhan keuntungan penjualan.

5. Manajemen Rantai Pasokan

Jenis manajemen ini hampir sama dengan manajemen penjualan. Namun, untuk rantai pasokan lebih berfokus pada proses jual belinya dibandingkan pengaturan output yang didapat.

6. Manajemen Operasi

Manajemen operasi adalah tugas pengelolaan dalam operasional perusahaan sehingga memiliki manfaat yang luas. Dengan menggunakannya, Anda dapat mengatur bagaimana perusahaan berjalan dengan lancar.

7. Manajemen Pengadaan

Macam-macam manajemen dalam pengadaan diperlukan untuk perusahaan manapun. Pengadaan tersebut berkaitan dengan pengaturan semua pengadaan barang yang ada di perusahaan sehingga kinerja perusahaan tetap berjalan baik.

8. Manajemen Keuangan dan Akuntansi

Manajemen keuangan dilakukan oleh tim keuangan untuk mengatur semua proses terkait dengan anggaran yang dimiliki perusahaan. Dengan demikian, keuntungan bisa dimaksimalkan dan pengeluaran bisa ditekan.

9. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM bertugas mengatur semua hal tentang kinerja karyawan. Mulai dari sistem perekrutan, pelatihan, reward, sampai jenjang karir bagi yang kompeten di dalamnya. Pengelolaan terhadap SDM ini menjadi penting untuk meningkatkan kualitas perusahaan sehingga bisa lebih maju lagi.

10. Manajemen Teknologi dan Informasi

Manajemen ini adalah bagaimana pemanfaatan teknologi untuk perusahaan dilakukan sebaik mungkin. Tidak hanya dari segi pemanfaatannya saja, tetapi juga dari pengelolaannya agar dimaksimalkan sesuai kebutuhan tenaga kerja.

11. Manajemen R&D

Tujuan dari manajemen ini adalah untuk mengelola hal yang berkaitan dengan penelitian dan pengembangan.

Dengan memastikan semua kebijakan efektif digunakan dan sesuai dengan visi misi.

12. Manajemen Rekayasa

Tugas dari manajemen rekayasa adalah mengelola aplikasi atau hal teknis untuk membuat produk yang lebih berkembang. Baik dari segi konstruksi maupun manufaktur peralatan produksi agar lebih efektif. Dengan demikian, rekayasa tersebut dilakukan sebagai langkah kreativitas untuk meningkatkan keberlangsungan perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien.

13. Manajemen Proyek

Tugas dari manajemen ini terbilang lebih luas karena berkaitan dengan keseluruhan perusahaan. Adapun tugasnya adalah tentang pengelolaan, pemeriksaan, dan semua upaya untuk memastikan proyek di perusahaan berjalan dengan lancar.

14. Manajemen Program

Macam-macam manajemen lainnya yang berkaitan dengan proyek adalah manajemen program. Tujuan utama dari manajemen program adalah memastikan rancangan proyek bisa sesuai dengan tujuan dan visi misi organisasi.

15. Manajemen Risiko

Berikutnya adalah manajemen risiko yang merupakan faktor penting dalam perusahaan. Setiap usaha tidak terlepas dari risiko bisnis. Oleh sebab itu, diperlukan upaya untuk menghindari segala hal risiko yang bisa terjadi. Semua itu diatur dengan manajemen risiko agar perusahaan dapat bertahan dalam waktu yang berkelanjutan.

16. Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas juga penting dilakukan untuk memastikan kualitas produk atau layanannya kepada

customer. Dengan demikian, ini berfungsi untuk meningkatkan kepuasan customer.

17. Manajemen Perubahan

Divisi berikutnya adalah manajemen perubahan yang berfungsi mengelola seluruh perubahan yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut dilakukan dengan pendekatan yang terstruktur untuk membuat sistem yang lebih baik lagi.

18. Manajemen Inovasi

Inovasi adalah hal yang diperlukan dalam berbisnis. Adanya inovasi yang baik akan membuat perusahaan menjadi lebih unggul dan meningkatkan branding. Tak hanya itu, inovasi dalam produk juga menjadikannya lebih unik dan dikenal oleh masyarakat luas. Oleh sebab itu, dibutuhkan manajemen inovasi untuk membuat produk dan jasanya menjadi lebih unik lagi dan sesuai dengan kebutuhan pasar yang ada.

19. Manajemen Desain

Manajemen desain juga sangat diperlukan untuk menarik perhatian calon pelanggan. Seseorang yang memiliki tugas di bidang tersebut harus mampu untuk mendesain kemasan produk sampai desain marketing yang handal untuk memikat customer. Desain yang unik dan mencerminkan perusahaan adalah hal penting untuk identitas produk tersebut. Oleh sebab itu, manajemen desain sangat diperlukan untuk perkembangan bisnis.

20. Manajemen Fasilitas

Jenis manajemen yang terakhir adalah manajemen fasilitas. Jenis ini diterapkan dalam perusahaan untuk mengelola seluruh sarana dan prasarana yang ada di perusahaan tersebut. Dengan demikian, sarana dan prasarana yang tersedia ini yang terdapat dalam organisasi, dapat menunjang kebutuhan karyawan. Jika fasilitasnya terjamin,

maka tingkat produktivitas perusahaan juga tentu akan bertambah atau meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar M. AM. 2020. *Pengantar Dasar Ilmu Manajemen*. Kencana. Rawamangun, Jakarta
- Alexander T. 2021. *Pengantar Manajemen*. Andi Offset. Yogyakarta
- Erni T. 2019. *Pengantar manajemen*. Prenada media. Rawamangun Jakarta
- Hery. 2018. *Pengantar Manajemen, Mengenal serta Memahami Secara Lebih Cepat dan Mudah Mengenai intisari Konsep Dasar Manajemen*. PT. Grasindo. Jakarta
- Rheza P. 2020. *Pengantar Manajemen. Konsep dan Pendekatan Teoritis*. Deeppublish. Sleman, Yogyakarta

BAB 2

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

Oleh Ita Erliyani

2.1 Pendahuluan

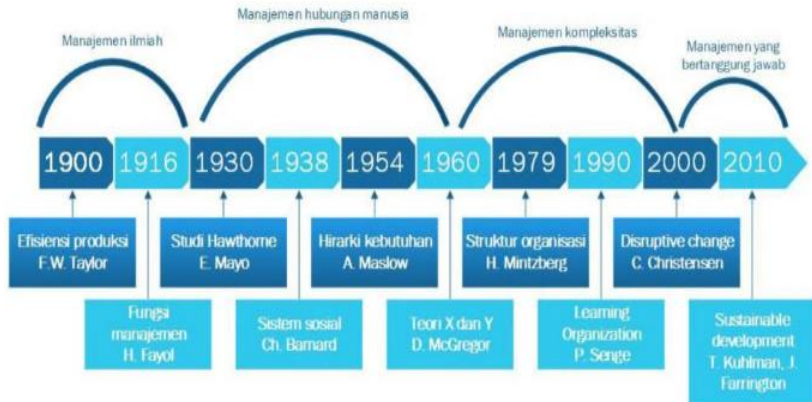
Apa yang Anda bayangkan jika mengelola perusahaan yang sangat kompleks? Anda mengelola perusahaan *multinational corporation* yaitu perusahaan yang operasionalnya di lebih dari satu negara. Perusahaan multinasional umumnya menghadapi lingkungan yang sangat berbeda dari setiap negara. Adapun kendala yang dihadapi seperti perbedaan bahasa, sistem pemerintahan yang berbeda, pola perilaku masyarakat yang berbeda, perbedaan mata uang dan masih banyak lagi perbedaan-perbedaan yang akan ditemukan. Bagaimana menjalankan perusahaan multinasional? kata kunci yang akan ditemukan adalah dengan manajemen. Perusahaan dengan manajemen yang bagus bisa mengelola perusahaan yang sangat kompleks.

Sejarah tidak hanya mengurutkan tahapan peristiwa, tetapi juga mengembangkan pemikiran dan pemahaman tentang dampak kekuatan sosial terhadap organisasi (Krisnandi et al., 2019). Dari mengetahui sejarah dan pemahaman dapat meningkatkan kemampuan untuk menciptakan pemikiran strategis, perspektif yang lebih luas dan dapat mempersiapkan keterampilan menghadapi masa depan. Dengan mempelajari sejarah manajemen dapat mengetahui bagaimana perkembangan manajemen yang terjadi dimasa lampau dan mempersiapkan diri

untuk membuat perubahan baru dengan keterampilan manajerial yang diperlukan di masa datang. Selain sejarah manajemen kita juga membutuhkan pengetahuan tentang teori manajemen yang akan meningkatkan profesi manajemen. Kerjasama antara teoritis manajemen dan praktisi manajemen dapat memberikan hasil yang sangat baik.

2.2 Evolusi Teori Manajemen

Para Ahli manajemen memberikan pemikirannya dengan membuat teori-teori yang bisa dipakai pengembangan manajemen di masa depan. Cara manusia berpartisipasi dalam masalah dan perubahan kebiasaan dan perilaku dalam hubungan merupakan evolusi dari teori manajemen, sehingga masalah hubungan yang dikembangkan juga merupakan teori manajemen baru yang berkaitan dengan pemecahan masalah (Supriyati et al., 2022).



Gambar 2. 1 Evolusi Teori Manajemen

Sumber: (Supriyati et al., 2022)

Gambar 2.1 menggambarkan evolusi teori manajemen dari pendekatan manajemen ilmiah, manajemen hubungan manusia,

manajemen kompleksitas dan manajemen yang bertanggung jawab.

2.2.1 Pendekatan Klasik

Pendekatan yang muncul pada periode klasik adalah manajemen sistematis, relasi manusia dan birokrasi. Teori manajemen klasik ada dua teori utama yaitu teori manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik. Berikut penjelasannya :

1) Teori Manajemen Ilmiah

Teori manajemen ilmiah adalah teori rekayasa dan manajemen proses terapan. Teori manajemen ilmiah juga dikenal sebagai "Taylorisme". Frederick Winslow Taylor, yang mengajukan teori ini, adalah salah satu pakar manajemen klasik, dan teorinya banyak dipakai menjadi referensi dalam penelitian manajemen dan diterapkan di banyak perusahaan dan sampai saat ini masih banyak teori-teori taylorisme masih digunakan. Taylor mengidentifikasi empat prinsip dari manajemen ilmiah (Doe John, 2006), yaitu :

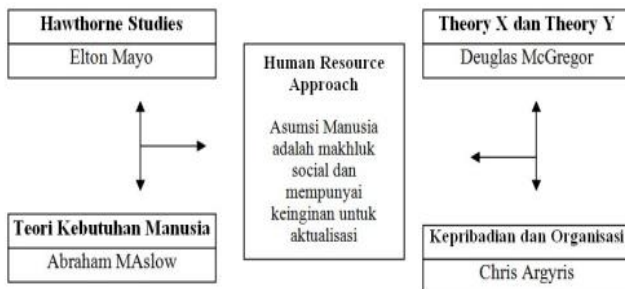
- a) Manajemen harus mengembangkan suatu pendekatan yang presisi dan bersifat ilmiah untuk setiap elemen dari pekerjaan seseorang untuk menggantikan panduan-panduan umum.
- b) Manajemen harus secara ilmiah memilih, melatih, mengajar, dan mengembangkan setiap pekerjaan sehingga orang yang tepat melakukan pekerjaan yang tepat.
- c) Manajemen harus bekerja sama dengan para pekerja untuk memastikan bahwa berbagai pekerjaan sesuai dengan rencana dan prinsip.
- d) Manajemen harus memastikan pembagian kerja dan tanggung jawab yang tepat antara manajer dan pekerja.

2) Teori Organisasi Klasik

Organisasi adalah tempat orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-prasarana, data dan sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Arie, 2018). Teori organisasi klasik sering disebut sebagai "teori tradisional" dan juga sebagai "teori mesin". Dalam teori ini, organisasi digambarkan sebagai institusi terpusat yang misinya terpusat serta dilengkapi dengan instruksi mekanis struktural yang kaku yang tidak melibatkan kreativitas. Perkembangan teori organisasi klasik dilatarbelakangi adanya revolusi industri yang berkembang di benua Eropa.

2.2.2 Pendekatan Hubungan Manusiawi

Pada pendekatan ini memiliki tujuan memahami bagaimana alur psikologis dan sosial berinteraksi dengan situasi kerja untuk memenuhi kinerja. Pendekatan hubungan manusia juga mengambil ide dari kelompok-kelompok pemikir lainnya. Hubungan manusia merupakan sebuah langkah penting dalam perkembangan pemikiran manajemen, karena pendekatan ini membuat para manajer dan para peneliti mulai mempertimbangkan faktor-faktor psikologis dan sosial yang mempengaruhi kinerja. Para ilmuwan manajemen menyampaikan teori-teorinya dalam pendekatan hubungan manusiawi seperti pada gambar 2.2.



Gambar 2. 2 Pendekatan Hubungan Manusiawi

Sumber: (Priyono, 2007)

Pada gambar 2.2. menggambarkan hubungan teori utama dalam pendekatan hubungan manusiawi.

Elto Mayo meneliti bagaimana pengaruh kondisi kerja fisik terhadap produktivitas dan efisiensi para pekerja di salah satu perusahaan. Dari penelitian tersebut disimpulkan produktivitas mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis dan sosial dibandingkan pengaruh fisik. Dari hasil pengembangan studi Hawthorne masih digunakan didalam organisasi dimana sebuah organisasi yang baik bukan hanya berorientasi kepada laba yang tinggi tetapi bagaimana kondisi sosial dan emosi pekerja dapat diperhatikan dengan baik di dalam sebuah organisasi.

2.2.3 Pendekatan Kontemporer

Pendekatan-pendekatan kontemporer berkembang sejak perang dunia II dan terus berlanjut dengan perubahan waktu yang begitu cepat. Banyaknya perubahan yang terjadi dalam kondisi manusia dan berjalan begitu cepat hingga perlunya pendekatan yang dapat dipakai disituasi tersebut. Pendekatan kontemporer yang masih memiliki gagasan pendekatan hubungan manusiawi serta klasik. Pendekatan kontemporer memiliki konsep teori manajemen kuantitatif dan teori perilaku organisasi. Berikut penjelasannya :

a. Manajemen Kuantitatif

Setelah perang dunia ke II perusahaan-perusahaan membuat tim yang terdiri dari para ahli kuantitatif untuk menyelesaikan masalah yang sudah dihadapi perusahaan-perusahaan besar. Manajemen kuantitatif dilakukan berdasarkan perhitungan ilmiah dimana masalah di dalam perusahaan, pemerintah, sekolah dan lainnya. Pendekatan tersebut adalah pendekatan ilmu manajemen (*science management*). Prosedurnya meliputi :

- 1) Merumuskan masalah.
- 2) Menyusun model matematik.
- 3) Mendapatkan penyelesaian dari model.
- 4) Menganalisis model dan hasil yang diperoleh dari model.
- 5) Menetapkan pengawasan atau hasil-hasil.
- 6) Mengadakan implementasi kegiatan.

Para manajer menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menangani masalah dan pengambilan keputusan manajemen. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif data dan informasi yang digunakan saat menangani masalah dan pengambilan keputusan merupakan data dan informasi yang sudah dianalisa terlebih dahulu.

b. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi menganalisa dan pahami aktivitas manajemen yang meningkatkan keefektifan pekerja lewat kompleksitas proses individu, kelompok dan organisasi. Teori perilaku organisasi, meliputi :

- 1) Setiap manajer harus memiliki pemahaman tentang prinsip dan konsep manajemen.
- 2) Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang baik dan memberika kesempatan kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhannya.

- 3) Orang merupakan faktor utama yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.
- 4) Melibatkan karyawan menumbuhkan komitmen mereka untuk menggapai tujuan organisasi.
- 5) Perlu pengawasan menyeluruh terhadap karyawan sebagai bentuk pengujian kepada bagaimana karyawan atau pekerja merespon dan tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan.
- 6) Setiap kebutuhan karyawan dirancang guna menciptakan keputusan kerja para karyawan.

2.2.4 Pespektif Kontijensi

Jika seorang manajer menggunakan perspektif kontijensi maka mereka dapat mengkategorikan sebuah situasi dan memilih strategi kompetitif, struktur yang tepat atau proses manajemen untuk situasi-situasi tertentu. Yang termasuk dalam perspektif kontijensi adalah :

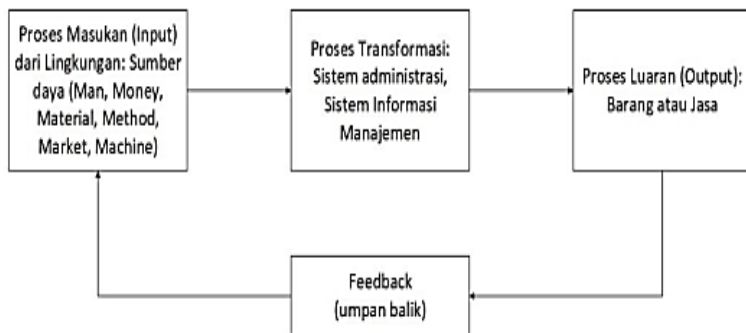
- a. Berbagai situasi dalam lingkungan eksternal organisasi.
- b. Kekuatan serta kelemahan internal organisasi.
- c. Nilai-nilai, sasaran, keahlian serta sikap para manajer dan pekerja di organisasi.
- d. Jenis-jenis tugas, sumber daya serta teknologi yang dimanfaatkan oleh organisasi.

Perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi dan perkembangan teknologi yang begitu cepat dari pengaruh revolusi industri 4.0 yang terjadi sehingga menggunakan pendekatan kontinjensi sebagai pemecahan masalah didalam lingkungan perusahaan/organisasi merupakan langkah yang dapat diambil oleh sebuah perusahaan atau organisasi. Kehadiran sistem yang kompleks serta sumber daya yang cerdas pada akhirnya wajib bisa mendukung manajemen dalam pengambilan keputusan yang

tepat, cepat serta bermanfaat bagi perusahaan (Erliyani, 2020).

2.2.5 Pendekatan Sistem Manajemen

Pendekatan sistem yakni satu kesatuan yang tak terpisahkan dalam menjalankan kegiatan satu sama lain dalam organisasi. Sebagai pendekatan manajemen sistem yang mencakup sistem umum dan sistem khusus serta analisis tertutup maupun terbuka. Sistem tertutup dimana sistem tidak dipengaruhi dengan adanya interaksi lingkungan luar dan sistem terbuka dimana berinteraksi dengan lingkungan luarnya (Fitri Nasution, 2021).



Gambar 2. 3 Pendekatan sistem Manajemen

Sumber : (Supriyati, 2022)

Gambar 2.3 Menjelaskan pendekatan sistem manajemen yang saling berhubungan antar lingkungan input (masukan) dan output (luaran) melalui proses transformasi (sistem administrasi, sistem informasi manajemen). Hal yang penting dalam lingkungan input (masukan) adalah sumber daya yang akan dikelola dan menghasilkan keluaran dari pelanggan. Perkembangan teknologi yang begitu pesat dan munculnya media-media baru yang

memudahkan para organisasi atau perorangan untuk membuka peluang bisnis baru. Dalam hal ini juga mempengaruhi perkembangan sistem manajemen seperti sistem informasi manajemen yang membantu para manajer untuk membuat laporan yang diambil baik dari lingkungan *input* (masukan) ataupun dari lingkungan *output* (luar).

2.2.6 Spiritual Manajemen

Secara ontologis arti dari spiritual sebagai sesuatu yang prinsip sehingga menghidupkan organisme fisik, sesuatu yang berhubungan dengan hal yang suci dan sesuatu yang berhubungan dengan fenomena atau makhluk supernatural. Secara ringkas, spiritualitas meliputi :

- a. Sumber kekuatan hidup
- b. Memiliki status yang suci
- c. Berkaitan dengan Tuhan

Dari beberapa kajian yang dilakukan para spiritual hal yang sangat penting dalam dunia menjalankan bisnis (Muhammad, 2010). Dengan perkembangan ilmu manajemen yang ada sampai saat ini terus berkembang dan dengan jelas membuat aturan-aturan untuk hal yang berhubungan dengan manusia dalam sebuah manajemen. Dengan penerapan Spiritual manajemen memberikan kemajuan pada sebuah organisasi dan perusahaan dalam menjalankan sebuah bisnis dengan membangun etika kerja dan integritas moral. Perilaku religius yang menjadi dasar dari program spiritual manajemen yang dilakukan didalam perusahaan dan organisasi, terdapat indikator yang dapat dilihat, antara lain (Siswahyudianto, 2021):

- a. Taat pada etika lingkungan perusahaan

- b. Mempunyai komitmen yang tinggi terhadap tugas serta kewajiban yang telah diberikan
- c. Bertanggung jawab
- d. Mengembangkan ide/gagasan yang religius
- e. Bersikap professional
- f. Memiliki integritas moral yang tinggi
- g. Berupaya melakukan inovasi yang terbaik bagi jalannya perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, A. (2018). *Perilaku dan Teori Organisasi*. Media Nusa Creative.
- Doe, John. (2006). *Information System and Communication*. (M. Harianto, Terjemahan). Gramedia.
- Erliyani, I. (2020). Sistem Penunjang Keputusan Sistem Operasi untuk Layanan E-Mail Server dengan Pendekatan Analytical Proses (AHP). *Jurnal Cyberpreneurship Innovative and Creative Exact and Social Science*, 6(1), 44–58.
- Krisnandi, H., Efendi, S., & Sugiono, E. (2019). *Pengantar Manajemen* (Melati & W.Suratman (eds.)). LPU-UNAS.
- Muhammad, A. (2010). Spiritual Manajemen: Sebuah Refleksi Dari Pengembangan Ilmu Manajemen. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 6(2).
- Nasution, Fitri, dkk. (2021). *Pengantar Ilmu Manajemen (Sebuah Pendekatan Konseptual)*. Media Sains Indonesia.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen* (T.Chandra(ed.)). Zifatama.
- Siswahyudianto, D. (2021). *Human Mangement (HRM) In Industry 5.0*. Zahir Publishing.
- Supriyati .,dkk. (2022). *Pengantar Ilmu Manajemen: Teori dan Implementasi*. Sada Kurnia Pustaka.

BAB 3

ELEMEN DASAR KEPUTUSAN DAN PERENCANAAN

Oleh Elan Pratiwi

3.1 Pendahuluan

Pada dasarnya semua organisasi yang dibentuk memiliki dasar harapan untuk berhasil dan sukses sesuai dengan objektif organisasi. Dibutuhkan komitmen yang kuat dari organisasi serta penerapan konsep-konsep manajemen yang terukur dan purna dalam mencapai sasaran. *Strategic approach* merupakan hal yang mandatori dalam menjalankan setiap langkah dalam perencanaan. Hal ini dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan langkah utama pertama yang harus dilakukan dalam menentukan sasaran manajemen. Perencanaan (*planning*) adalah bagian dari proses yang penting dalam memulai sebuah proses. Perencanaan merupakan fondasi dalam mencapai kesuksesan manajemen (Kinicki and Williams, 2011).

Dalam mengimplementasikan setiap klausul perencanaan dilakukan melalui penetapan *grand design* perencanaan itu sendiri. Sehingga, bagaimana menejer merealisasikan grand design perencanaan secara detail dan operasional merupakan sebuah proses *strategic management*, yang selanjutnya ditentukan oleh bagaimana keputusan itu diambil. Proses manajemen membutuhkan tindakan pengambilan sebuah pilihan keputusan terhadap pencapaian sasaran yang diharapkan. Pemahaman terhadap alur management sangat dibutuhkan dalam menentukan

keputusan yang sesuai dan mengacu perencanaan yang ditetapkan. Pengambilan keputusan yang tepat tidaklah terlepas dari proses perencanaan yang matang dan panjang. Melalui perumusan desain perencanaan yang matang, implementasi stratejik dan keputusan yang tepat dan pada waktu yang tepat pula, untuk mencapai target tujuan yang optimal. Pada bab ini akan memberikan gambaran secara lebih terinci, akademis, dan faktual terkait dengan perencanaan dan penetapan keputusan dalam manajemen organisasi.

3.2 Pengambilan Keputusan

Dinamika berkehidupan kita sehari-hari selalu dihadapkan pada Tindakan pengambilan keputusan untuk memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi. Dinamika kehidupan sangatlah dekat dengan phenomena keberlanjutan sebuah organisasi. Berbagai Tindakan pengambilan keputusan dilakukan oleh manager setiap saat dan setiap harinya untuk memastikan operasional organisasi berjalan sesuai dengan tujuan dan target perencanaan yang telah disusun. Manager atau pemimpin yang efektif dicirikan dengan kemampuan membuat kebijakan dan mengambil keputusan yang relevan sehingga organisasi mampu berfungsi dengan baik. Hal lain adalah pemimpinnya memiliki kemampuan mengambil keputusan dan mendistribusikan pelaksanaan perintah kepada anggota organisasi sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan.

Pengambilan keputusan diartikan sebagai sebuah rangkian proses pemilahan dan pemilihan dari beberapa alternatif yang ada yang melibatkan dan mempertimbangkan pihak-pihak terkait yang saling berkepentingan. Proses keputusan biasanya dimulai dari proses identifikasi masalah yang menjadi tujuan, penyusunan, dan alisis, berbagai alternatif yang paling sesuai, pengambilan keputusan yang dinilai paling tepat, hingga pada tindakan evaluasi secara efektivitas terhadap keputusan yang

telah diambil. Jika kita gagal dalam melakukan identifikasi masalah, maka sesungguhnya kita akan gagal dalam menyelesaikan masalah tersebut. Atau dengan kata lain bahwa, pengambilan keputusan adalah proses pengambilan pilihan dari serangkaian tindakan alternatif, berdasarkan pada premis factual, dan nilai dengan tujuan untuk mencapai harapan yang diinginkan (Chand, 2013; Krisnandi et al., 2019; Tjiptono, 2012).

Pengambilan keputusan (*decision-making*) terkait erat dengan pembuatan kebijakan (*policy-making*), tetapi mereka tidak sama. G. R. Terry menjelaskan perbedaan antara keputusan (*decision*) dan kebijakan (*policy*) sebagai berikut: “keputusan” biasanya dibuat dalam pedoman yang ditetapkan oleh kebijakan. Sebuah “kebijakan” relatif luas, mempengaruhi banyak masalah, dan digunakan berulang kali. Sebaliknya, “keputusan” berlaku untuk masalah tertentu dan memiliki jenis penggunaan yang tidak berkelanjutan (Marume et al., 2016). Beberapa definisi pengambilan keputusan menurut para ahli;

- 1) Menurut (Terry and Franklin, 1994) pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.
- 2) Menurut (Siagian, 1992), pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 3) Menurut (Stoner, 1982, p. 38), pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.
- 4) Menurut (Sutabri, 2003), pengambilan keputusan adalah suatu proses pemikiran dalam rangka pemecahan suatu masalah untuk memperoleh hasil akhir untuk dilaksanakan.

3.2.1 Jenis-Jenis Keputusan Manajemen

Herbert Simon memberikan argumentasi tentang jenis-jenis keputusan manajemen. Keputusan manajemen secara umum dibedakan atas dua jenis, antara lain :

- a) Keputusan Terprogram (*Programmed Decisions*).
Keputusan terprogram adalah sebuah keputusan yang diambil secara terstruktur atau yang muncul berulang-ulang. Apabila pengulangan terjadi secara inten, maka biasanya akan menggunakan aturan, kebijakan, dan prosedur yang biasanya mampu memecahkannya. Sehingga keputusan terprogram bisa membebaskan manajer dari berbagai tugas rutin.
- b) Keputusan Tidak Terprogram (*Non-Programmed Decisions*). Keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang diambil secara sesekali, bukan secara rutin ataupun berulang-ulang. Oleh karena hanya diputuskan sesekali, maka tidak ada standar jelas untuk penanganannya karena keputusan tersebut berkaitan dengan permasalahan yang rumit, penting, ataupun belum pernah ditangani sebelumnya. Permasalahan tersebut perlu ditangani secara khusus dengan berbekal intuisi dan pengalaman manajer untuk penyelesaiannya mengingat belum adanya standar khusus yang diperuntukkan baginya (Simon et al., 1991).

3.2.2 Model Pengambilan Keputusan

Menurut (Marume et al., 2016), model yang umum yang digunakan dalam pengambilan keputusan, yaitu :

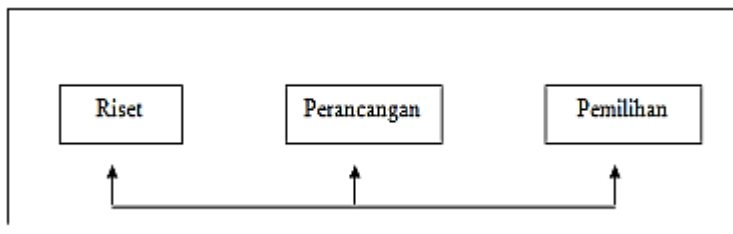
- a. Model H. A. Simon's *bounded rationally model*;
- b. Model Charles E. Lindblom's *incremental model*
- c. Model Amitai Etzioni's *mixed scanning model and*
- d. Model Yehezkel Dror's *optimal model*

3.2.3 Langkah dan Tahapan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan sebagai sebuah model yang terkenal sebagai kerangka dasar proses pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh (Krisnandi et al., 2019; Simon et al., 1991) yang terdiri atas tiga tahap, yaitu :

- a. Riset, yaitu mempelajari lingkungan ataupun kondisi yang membutuhkan pengambilan keputusan. Berbagai data diperoleh, diolah dan diuji untuk dibuat sebagai arah tindakan dalam pengidentifikasian masalah.
- b. Perancangan, yaitu menganalisis, menyusun dan mengembangkan arah tindakan yang memungkinkan dengan proses yang meliputi penganalisisan masalah, pengidentifikasian solusi penyelesaian masalah dan pengujian kelayakan solusi penyelesaian masalah tersebut.
- c. Pemilihan, yaitu menentukan suatu arah tindakan untuk diimplementasikan.

Adapun gambar elemen-elemen dan proses pengambilan keputusan oleh Simon, seperti disajikan pada gambar 3.1.



Gambar 3. 1 Bagan Arus Keputusan

Sumber : (Krisnandi et al., 2019; Simon et al., 1991)

Pengambilan keputusan merupakan proses yang kompleks yang memerlukan penanganan yang serius. Secara umum, proses *decision making* meliputi tujuh langkah (Gibson et al., 1987). Adapun langkah tersebut disajikan dalam deskripsi yang tercantum pada gambar 3.2.

1. Menerapkan tujuan dan sasaran

Sebelum memulai proses pengambilan keputusan, tujuan dan sasaran keputusan harus ditetapkan terlebih dahulu. Apa hasil yang harus dicapai dan apa ukuran pencapaian hasil tersebut.

2. Identifikasi permasalahan/ definisi persoalan

Persoalan-persoalan di seputar pengambilan keputusan harus diidentifikasi dan diberi batasan agar jelas. Mengidentifikasi dan memberi batasan pada permasalahan harus tepat pada inti persoalannya, sehingga memerlukan upaya penggalan yang lebih mendalam. Tahapan ini mencakup pengumpulan dan pemrosesan informasi serta penganalisisan mendalam terhadap informasi tersebut untuk mendapatkan hasil yang objektif dan senyatanya. Berikut indikator yang dapat diidentifikasi dalam masalah organisasi, antara lain :

- a) Penyimpangan kinerja (perubahan pola kerja karyawan). Contohnya: kerusakan produk, *turnover* tinggi, penurunan penjualan, absen karyawan, dan yang lainnya.
- b) Kritik dan asaran dari eksternal perusahaan. Contoh: ketidakpuasan konsumen, keluhan lingkungan sosial, regulasi dan politik, dan yang lainnya.
- c) Lingkungan.

3. Mengembangkan alternatif

Tahap ini berisi pengidentifikasian berbagai alternatif yang memungkinkan untuk pengambilan keputusan yang ada. Selama alternatif itu ada hubungannya, walaupun sedikit,

harus ditampung dalam tahap ini. Setiap pilihan alternatif perlu untuk di analisis keterbatasannya, seperti keterbatasan waktu, keterbatasan sumber daya dalam organisasi. Keterbatasan itu harus dimasukkan ke dalam pertimbangan alternatif tersebut. Hal ini untuk mengetahui tingkat resiko masing-masing alternatif.

4. Menentukan alternatif

Dalam tahap ini mulai berlangsung analisis terhadap berbagai alternatif yang sudah dikemukakan pada tahapan sebelumnya. Pada tahap ini disusun juga kriteria tentang alternatif yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengambilan keputusan. Hasil tahap ini mungkin masih merupakan beberapa alternatif yang dipandang layak untuk dilaksanakan.

5. Memilih alternatif

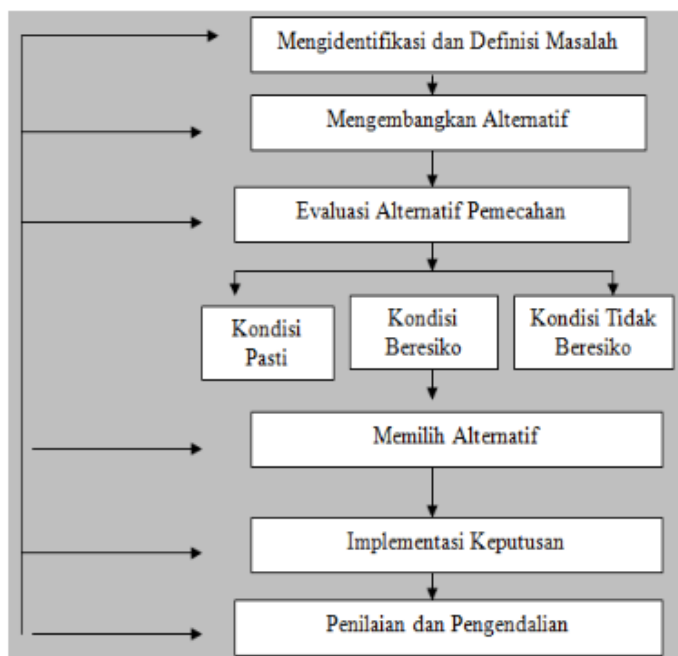
Beberapa alternatif yang layak tersebut di atas harus dipilih satu alternatif yang terbaik. pemilihan alternatif harus harus mempertimbangkan ketersediaan sumberdaya, keefektifan alternatif dalam memecahkan persoalan, kemampuan alternatif untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan daya saing alternatif pada masa yang akan datang.

6. Menerapkan keputusan

Keputusan yang baik harus dilaksanakan. Keputusan itu sendiri merupakan abstraksi, sedangkan baik tidaknya baru dapat dilihat dari pelaksanaannya.

7. Pengendalian dan evaluasi

Pelaksanaan keputusan perlu pengendalian dan evaluasi untuk menjaga agar pelaksanaan keputusan tersebut sesuai dengan yang sudah diputuskan.



Gambar 3. 2 Langkah-langkah penentuan keputusan

Sumber : (Gibson et al., 1987)

3.2.4 Faktor dan Prinsip Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Menurut (Terry and Franklin, 1994), faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
- Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan.

- c. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan.
- d. Pengambilan keputusan merupakan tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik.
- e. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama
- f. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
- g. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.
- h. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari segi kegiatan mata rantai berikutnya.

Menurut (Piet Saher Tian, 1994), prinsip-prinsip pengambilan keputusan terdiri dari :

- a) Dapat di bedakan dengan jelas antara pengambilan keputusan dengan pemecahan masalah.
- b) Pengambilan keputusan harus selalu dilihat dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan yang hendak di capai.
- c) Sebab pengambilan keputusan sering mengandung faktor mereka maka selalu diperlukan data penunjang dan analisa yang komprehensif dalam mengambil suatu keputusan.
- d) Pimpinan tidak hanya mau mengambil keputusan, tetapi juga bertanggung jawab atas segala tindakan keputusan itu.

3.2.5 Gaya Pengambilan Keputusan

(Careerforesight, 2019; Krisnandi et al., 2019) menjelaskan tentang gaya pengambilan keputusan. Empat gaya pengambilan keputusan tersebut meliputi: 1) Analitis (*analytical*), 2) Direktif, 3) Konseptual, dan 4) Perilaku (*behavioral*). Dalam aplikatifnya gaya pengambilan keputusan tersebut ditentukan oleh dua bagian spektrum yang saling terkait. Masing-masing spektrum tersebut

adalah spektrum *struktur vs. Ambiguitas* dan spektrum tugas/teknis vs. orang/sosial. Terdapat dua spektrum yang bekerja sama untuk menciptakan kerangka kerja gaya pengambilan keputusan. Spektrum pertama adalah *struktur vs. ambiguitas*. Spektrum ini mengukur kecenderungan orang untuk memilih salah satu struktur (yaitu, proses dan harapan yang ditentukan) atau ambiguitas (yaitu, terbuka dan fleksibel) yang terlihat pada Gambar 3.3.

STRUCTURE

Lebih suka punya rencana, suka mengambil keputusan dengan cepat, menghargai pakar atau strategi yang terbukti, umumnya praktis.



AMBIGUITY

Lebih suka membiarkan pilihan Anda terbuka, nyaman dengan ketidakpastian, bersedia mengambil risiko, umumnya kreatif.

Gambar 3. 3 Spektrum Struktur vs. Ambiguitas

Sumber : (Careerforesight, 2019; Krisnandi et al., 2019)

Spektrum kedua adalah tugas/teknis vs. orang/sosial. Spektrum ini mengukur apakah motivasi untuk membuat pilihan tertentu lebih dipandu oleh keinginan untuk menjadi benar, atau untuk mendapatkan hasil (tugas/teknis), atau apakah itu untuk menciptakan harmoni atau dampak sosial (orang/sosial).

TASK/TECHNICAL

Anda memprioritaskan data dan pengetahuan, Anda ingin membuat keputusan terbaik dan akan membuatnya meskipun orang lain tidak setuju



PEOPLE/SOCIAL

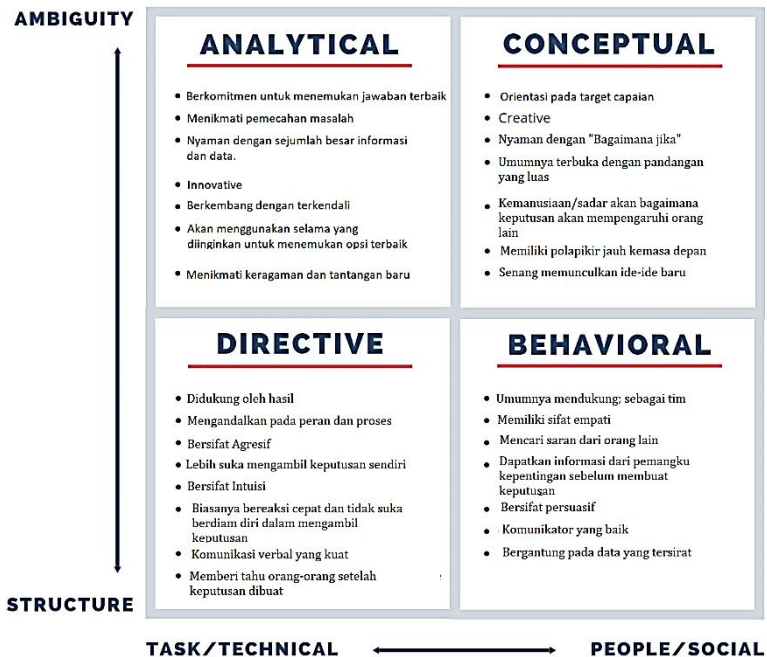
Anda memprioritaskan orang, mencari persetujuan dan validasi dari orang lain, pertimbangkan bagaimana keputusan Anda berdampak pada orang lain

Gambar 3. 4 Spektrum Tugas/Teknis vs. Orang/Sosial

Sumber : (Careerforesight, 2019; Krisnandi et al., 2019)

Perpaduan spektrum akan memperlihatkan posisi pada kedua spektrum untuk menentukan kuadran mana yang paling menggambarkan Anda. Setiap kuadran berhubungan dengan gaya pengambilan keputusan, seperti disajikan dalam Tabel 3.1

Tabel 3. 1 Matrix Gaya Pengambilan Keputusan



Sumber: (Careerforesight, 2019; Krisnandi et al., 2019)

3.3 Perencanaan (*Planning*)

Aktifitas operasional organisasi ataupun perusahaan sudah tidak asing lagi dengan proses dan aktifitas perencanaan. Setiap akhir sebuah tahun pelaksanaan organisasi akan dipersiapkan dengan aktifitas baru melalui proses perencanaan untuk ketercapaian kurun waktu operasional tertentu pula.

Perencanaan menjadi hal yang sangat penting menentukan arah kebijakan dan pelaksanaan kegiatan operasional organisasi. Begitu pentingnya aspek perencanaan tersebut sehingga tidak jarang perencanaan dibagi atas beberapa yaitu perencanaan jangka pendek, perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka panjang. Namun, sebelum menyimak perencanaan tersebut, penting untuk diketahui definisi dari perencanaan. Hal ini penting untuk menggarisbawahi dan menuangkan ide dalam perencanaan tersebut. Definisi juga dapat memberikan gambaran tentang ruanglingkup batasan dari sebuah arti atau yang diartikan. Definisi juga tidak jarang mengilustrasikan sebuah tujuan dari batasan pengertian tersebut.

3.3.1 Definisi Perencanaan

Beberapa peneliti dan penentu kebijakan mengartikan perencanaan sebagai sebuah proses awal. Namaun secara eksplisit definisi perencanaan dapat dijelaskan dari berbagai sumber, yaitu:

- a) Menurut (Robbins and Coulter, 2016), perencanaan diartikan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan system perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.
- b) Menurut (Sule and Saeful, 2019), melihat perencanaan dilihat dari 3 hal, yaitu sisi proses, fungsi manajemen, dan pengambilan keputusan. Dari sisi proses, perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai. Dari sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenangnya untuk menentukan atau mengubah tujuan dan kegiatan organisasi. Dari sisi pengambilan keputusan,

perencanaan adalah pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang panjang atau yang akan datang mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana dan siapa yang akan melakukannya, dimana keputusan yang diambil belum tentu sesuai, hingga implementasi perencanaan tersebut dibuktikan di kemudian hari.

- c) Menurut (Boone et al., 2006, 2005), "*Planning may be defined as the process by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objective*".
- d) Menurut (Terry and Franklin, 1994), perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- e) Menurut (Siagian, 1992), perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

3.3.2 Fungsi Perencanaan

Sesuai dengan definisi dan etimologi perencanaan, bahwasanya definisi mengisyaratkan fungsi yang ingin dicapai dari sebuah konsep. Sesuai peran dan fungsinya sebagai sebuah perencanaan dalam organisasi, maka dijabarkan fungsi perencanaan dari berbagai perspektif, yaitu :

- 1) Fungsi perencanaan (Sule and Saeful, 2019), antara lain :
 - a). sebagai sesuatu untuk mengarahkan organisasi; b). meminimalisasi kondisi-kondisi ketidakpastian yang kemungkinan akan terjadi; c). memperkecil kemungkinan pemborosan terhadap sumber daya yang akan dipakai, dan d). penetapan standar dalam pengawasan kualitas

- 2) Fungsi pertama dalam manajemen dan didefinisikan sebagai fungsi manajer yang menyangkut pemilihan beberapa alternatif tujuan, kebijakan, prosedur, dan program (Koontz dan O'Donnel, 1973).
- 3) Menurut (Zainal, 2015), fungsi perencanaan meliputi : 1). Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan sejumlah perubahan, 2). Membantu dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi perusahaan, 3). Memungkinkan manajer untuk memahami keseluruhan gambaran perusahaan secara lebih jelas, 4). Membantu penetapan tanggung jawab yang tepat di dalam perusahaan, 5). Meminimalisir pekerjaan yang tidak pasti dan menghemat biaya, 6). Memudahkan dalam melakukan koordinasi dalam berbagai bagian perusahaan
- 4) Menurut Handoko (1984) bahwa perencanaan tersebut dilakukan untuk mencapai: 1. *Protective Benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan; 2. *Positive Benefits* dalam bentuk meningkatnya suksese pencapaian tujuan organisasi.

Louis A. Allen menyebutkan perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang mungkin untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang (Hasibuan, 2012, p. 42). Perencanaan suatu proses kegiatan, sedangkan rencana merupakan hasil perencanaan. Perencanaan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan usaha merumuskan program yang di dalamnya memuat segala sesuatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan, kebijakan, arah yang akan ditempuh, prosedur dan metode yang akan diikuti dalam usaha pencapaian tujuan. Suatu perencanaan memiliki aktivitas integrative yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem,

sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan definisi tersebut, perencanaan minimum memiliki 3 karakteristik, (Siswanto, 2011, p. 96), yaitu :

- a) Perencanaan harus melibatkan waktu masa yang akan datang.
- b) Perencanaan mencakup elemen identifikasi pribadi atau organisasi yaitu serangkaian tindakan dimasa yang akan datang yang akan diambil oleh perencanaan.
- c) Perencanaan terdiri atas waktu masa yang akan datang, tindakan dan indentifikasi terhadap pribadi, ataupun organisasi yang menjadi unsur yang sangat penting dalam perencanaan. Setiap orang memiliki rencana, tetapi kadang-kadang mengalami kesulitan untuk membuat rencana yang sempurna yang memudahkan orang-orang melaksanakannya.

Seorang sastrawan berkebangsaan Inggris Rudyard kipling, menegaskan bahwa cara yang terbaik membuat perencanaan adalah dengan mengawalinya dengan mengajukan pertanyaan yang terstruktur. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mulai dari (1) *What?*, apa yang akan direncanakan, (2) *When?*, Kapan rencana tersebut akan dilaksanakan, (3) *Where?*, dimana kegiatan tersebut akan dilaksanakan, (4) *How?*, bagaimana cara melaksanakan rencana yang dimaksudkan, (5) *Who?*, siapa yang akan melaksanakan rencana bersangkutan, (6) *Why?*, untuk apa rencana tersebut dilaksanakan, mengapa dilaksanakan (Siswanto, 2011).

3.3.3 Langkah-Langkah Perencanaan

Perencanaan sebagai sebuah proses memiliki beberapa tahapan atau langkah-langkah pelaksanaan. Adapun langkah-langkah dalam proses perencanaan, sebagai berikut:

- a. Merumuskan tujuan secara jelas.
- b. Mengumpulkan data dan informasi.

- c. Menganalisis data dan informasi.
- d. Merumuskan dan menetapkan alternatif pencapaian tujuan.
- e. Menentukan prioritas.
- f. Menyusun langkah konkrit untuk dilaksanakan.

Kegiatan-kegiatan yang terdapat dalam fungsi perencanaan tercermin pada Tabel 3.2.

Tabel 3. 2 Kegiatan Dalam Fungsi Perencanaan

Kegiatan	Deskripsi
Peramalan (<i>Purcasting</i>)	Memperkirakan, memproyeksikan, atau mengadakan berbagai tafsiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi pada waktu yang akan datang.
Penetapan Tujuan (<i>establing objectif</i>)	Aktifitas yang di pergunakan untuk mendapatkan berbagai yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan sesuai visi dan misi organisasi.
Pemrograman (<i>programing</i>)	Menentukan urutan pekerjaan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
Penjadwalan (<i>scheduling</i>)	Penetapan dan penentuan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai pekerjaan.
Penganggaran (<i>budgeting</i>)	Aktifitas untuk menentukan dan menyatakan sumber daya keuangan (finacial resources) yang disediakan untuk aktifitas dan waktu tertentu.
Pengembangan Prosedur	Mengembangkan prosedur kegiatan dengan mempromulasikan dan mengembangkan metode yang dapat

<i>(Developing procedure)</i>	memudahkan pelaksanaan kegiatan (SOP).
-------------------------------	--

Sumber : Diolah Penulis (2023)

DAFTAR PUSTAKA

- Boone, L.E., Kurtz, D.L., Hearsh, D., 2006. Planning Your Financial Future. Thomson/South-Western.
- Boone, L.E., Kurtz, D.L., Hearsh, D., 2005. Study Guide for Boone/Kurtz/Hearsh's Planning Your Financial Future, 4th, 4th edition. ed. South-Western College Pub.
- Careerforesight, 2019. Understanding the 4 Styles of Decision Making (For Your Big Life Decisions) [WWW Document]. Career Foresight Coach. URL <https://careerforesight.co/blog-feed/4-styles-decision-making> (accessed 1.14.23).
- Chand, S., 2013. Decisions Making: Strategic, Tactical and Operational Decisions | Business Management. Your Artic. Libr. URL <https://www.yourarticlelibrary.com/information-technology/decisions-making-strategic-tactical-and-operational-decisions-business-management/10271> (accessed 1.14.23).
- Gibson, M., Bernardo, J.J., Chung, C., Badinelli, R., 1987. A comparison of interactive multiple-objective decision making procedures. Comput. Oper. Res. 14, 97–105. [https://doi.org/10.1016/0305-0548\(87\)90002-5](https://doi.org/10.1016/0305-0548(87)90002-5)
- Hasibuan, M.S.P., 2012. Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah -Edisi Revisi. Bumi Aksara.
- Kinicki, A., Williams, B.K., 2011. Management: a practical introduction, 5th ed. ed. McGraw-Hill Irwin, New York.

- Krisnandi, H., Efendi, S., Sugiono, E., 2019. Pengantar Manajemen: Panduan Menguasai Ilmu Manajemen, 1st ed, Manajemen. LPU-UNAS, Jakarta.
- Marume, S.B.M., Ndudzo, D., Chikasha, A.S., 2016. Decision-Making. Int. J. Bus. Manag. Invent, III 5, 36–44.
- Robbins, S.P., Coulter, M.K., 2016. Management, 13. ed., global ed. ed, Always learning. Pearson, Boston, Mass.
- Siagian, S.P., 1992. Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan, Cetakan II. ed. Haji Masagung, Jakarta.
- Simon, H.A., Smithburg, D.W., Thompson, V.A., 1991. Public administration. Transaction Publishers, New Brunswick, U.S.A.
- Siswanto, H.B., 2011. Pengantar Manajemen. Bumi Aksara.
- Stoner, J.A.F., 1982. Management: Study Guide and Workbook. Prentice-Hall, USA.
- Sule, E.T., Saeful, K., 2019. Pengantar Manajemen. Prenada Media.
- Sutabri, T., 2003. Analisis Sistem Informasi. Penerbit Andi.
- Terry, G.R., Franklin, S.G., 1994. Principles of Management, 17th ed. A.I.T.B.S. Publishers.
- Tjiptono, F., 2012. Pemasaran strategik / Fandy Tjiptono, Gregorius Chandra, Dadi Adriana). Yogyakarta: Andi.
- Zainal, M., 2015. Analisis Fungsi Perencanaan.

BAB 4

MANAJEMEN STRATEGIK DAN MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN

Oleh Frans Sudirjo

4.1 Pengertian Manajemen Strategi

Pada dasarnya, manajemen strategi adalah proses dalam pengambilan keputusan, menerapkan tindakan dan mengevaluasi hal apa saja yang sudah dilakukan secara baik agar bisa mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Proses ini dilakukan secara kontinyu dengan cara mengevaluasi dan juga mengontrol internal bisnis, melakukan analisis kompetitor, serta menetapkan strategi untuk bisa bersaing dengan baik. Setelah itu, dilanjutkan dengan mengevaluasi kembali strategi secara lebih teratur agar bisa menentukan tindakan yang nantinya akan dilakukan serta memantau perkembangannya atau diganti dengan menggunakan strategi lain. Strategi tersebut harus bisa diterapkan oleh seluruh pihak perusahaan agar bisa menghadapi persaingan dan menampilkan keunggulan perusahaan. Konsep perspektif nantinya akan digunakan saat masalah belum muncul atau sebagai suatu perencanaan yang memang harus dikembangkan. Sedangkan konsep deskriptif akan diterapkan agar bisa menyelesaikan masalah yang harus diselesaikan oleh perusahaan. Saat perusahaan sudah mengetahui dan memahami visinya, maka sumber daya yang tepat bisa ditempatkan pada bagian yang tepat agar bisa mencapai tujuan dari rencana perusahaan. Adanya keputusan dan komitmen pada perencanaan strategis mampu

memperkuat posisi perusahaan di dalam persaingan pasar dalam jangka waktu yang panjang. Tentunya hal tersebut akan memberikan keuntungan finansial. Perusahaan yang terus menilai performa dengan menggunakan blueprint, perusahaan akan memperoleh respon dan bisa beradaptasi secara cepat dengan kekuatan pasar. Manajemen strategi akan membantu perusahaan menjadi lebih proaktif dan jadi tidak reaktif dalam menentukan perkembangan perusahaan di masa depan.

Banyak pakar di bidang manajemen yang menjelaskan istilah manajemen strategis dengan definisi yang beragam. Menurut Nicholas S. Majluk & Arnoldo C. Hax, pengertian manajemen strategis adalah cara untuk memandu perusahaan dalam mencapai sejumlah target. Target tersebut bisa berupa nilai dan juga tanggung jawab perusahaan atau korporasi, sistem administrasi yang berhubungan dengan pengambilan langkah atau keputusan operasional dan strategis di sejumlah tingkat hierarki, sampai kapabilitas manajerial. Jadi, secara umum, definisi dari manajemen strategis adalah rangkaian tindakan dan keputusan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diaplikasikan oleh seluruh anggota dalam sebuah organisasi. Tujuannya demi meraih dan merealisasikan visi misi perusahaan. Baik manajemen tertinggi, tingkatan manajemen lain serta bagian operasional mempunyai peran dan tugasnya tersendiri dalam menjalankan strategic management. Seluruh komponen di dalam perusahaan wajib berpartisipasi dalam penyusunan, mengontrol, dan menjalankan keputusan yang sudah disepakati. Dengan begitu, tujuan yang ingin diraih pun akhirnya bisa tercapai.

4.2 Keuntungan Manajemen Strategi Untuk Perusahaan

Untuk perusahaan, ada banyak sekali keuntungan yang bisa dirasakan saat menjalankan manajemen strategi dengan baik. Berikut keuntungan manajemen strategi :

- a. Memberikan keunggulan yang tinggi daripada competitor karena sifatnya yang proaktif, sehingga mampu merespon dan menyadari perubahan yang ada di pasar secara cepat.
- b. Menjaga tujuan perusahaan agar bisa diraih dengan berbagai proses yang jelas dan dinamis dalam mendesain strategi dan menerapkannya.
- c. Membantu performa perusahaan yang mengarah pada perkembangan secara terus-menerus.
- d. Menciptakan tim yang kompak dengan menerapkan komunikasi dan implementasi strategi secara bersama-sama menuju tujuan perusahaan.
- e. Menerapkan strategi yang mampu pihak manajemen perusahaan agar lebih sadar pada trend dan tantangan industry, sehingga kedepannya bisa lebih siap dalam menjawab tantangan di masa depan.

4.3 Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat utama dari menjalankan manajemen strategi adalah agar bisa membantu perusahaan dalam membuat strategi yang lebih baik dengan pendekatan yang lebih logis, rasional dan sistematis untuk setiap opsi yang nantinya ditemukan. Perusahaan yang menggunakan manajemen dan sistem perencanaan yang baik menunjukkan peningkatan yang lebih signifikan dalam hal profitabilitas, produktivitas, dan penjualan. Selain itu, manfaat lain dari menerapkan manajemen strategi adalah :

- a. Memberikan pandangan yang objektif terkait masalah manajemen perusahaan. Menekan dampak perubahan yang bisa membawa kerugian pada perusahaan.
- b. Membantu memilih keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang sebelumnya sudah ditetapkan.
- c. Mendesain kerangka kerja untuk komunikasi internal pada setiap individu.

- d. Memberikan pendekatan yang lebih kooperatif, terintegrasi, dan antusias agar bisa mengatasi masalah dan peluang lainnya.

Dalam penerapannya, manajemen strategis tentu mampu memberikan banyak manfaat. Sebagai contoh, penerapan manajemen ini mampu memaksimalkan keuntungan yang bisa didapatkan perusahaan, dan terus meningkatkannya di periode selanjutnya. Terlebih, jangan pernah merasa terbatas dengan keuntungan yang mampu dihasilkan oleh bisnis. Apabila periode ini perusahaan mampu mendapatkan keuntungan 100 persen, maka, di periode selanjutnya, pasang target keuntungan yang lebih besar lagi. Tentunya, hal ini hanya bisa terwujud melalui strategi yang disusun dan dieksekusi dengan tepat. Manfaat lainnya dari manajemen strategis adalah menekan risiko, meningkatkan kemampuan atau keunggulan kompetitif, memberikan tujuan dan target yang jelas, serta mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki. Dengan manfaat yang beragam dan amat penting tersebut, *strategic management* sudah pasti menjadi salah satu aspek penting yang harus dimiliki sebuah perusahaan. Sistem bisnis yang efektif juga efisien mampu memberikan banyak dampak positif dalam keberlangsungan sebuah perusahaan. Tidak hanya menjamin kinerja bisnis berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan juga mampu meningkatkan keuntungan yang bisa didapatkannya. Hal tersebut baru bisa didapatkan saat pebisnis atau perusahaan telah menguasai dan menyusun manajemen strategis yang tepat agar kekuatan bisnisnya mampu meroket dan cukup untuk memenangkan persaingan di industrinya yang semakin ketat.

4.4 Empat Langkah Manajemen Strategi Yang Efektif

Tentunya perusahaan mempunyai tujuannya masing-masing, dengan manajemen strateginya. Berbagai langkah yang bisa kita lakukan untuk membuat manajemen strategi yang efektif adalah :

a) Menetapkan Visi Misi

Tahap awal yang diperlukan dalam membuat manajemen strategi adalah menjelaskan tujuan perusahaan dan juga menggunakannya sebagai tolok ukur untuk performa dan perkembangan perusahaan. Visi perusahaan harus dibuat secara spesifik, bisa ditindaklanjuti dan terukur dengan tepat. Dengan membuat visi secara detail, maka perusahaan bisa menjabarkan fokus bisnis yang bisa berbentuk profit perusahaan dan bagaimana cara dalam memimpin pasar industry. Menentukan tujuan yang efektif dan melibatkan setiap karyawan dalam tujuan perusahaan yang mampu meningkatkan performa dan motivasi setiap karyawan.

b) Merumuskan Strategi

Langkah selanjutnya dalam membuat manajemen strategi adalah merumuskan strategi serta menganalisis SWOT. Analisis strategi harus fokus pada kekuatan dan juga kelemahan perusahaan, peluang yang mampu memberikan profit, serta ancaman yang mungkin akan terjadi pada perusahaan. Dengan melakukan analisa tersebut, maka perusahaan bisa menentukan tindakan yang lebih tepat untuk bersaing di pasar. Berbagai hal yang harus ditingkatkan dan juga memantau keunggulan pesaing nantinya akan membantu perusahaan untuk bisa mengembangkan berbagai ide agar bisa mengalahkan pesaing dan merespon kondisi pasar yang bergerak dinamis. Dalam tahapan ini, harus melakukan identifikasi

eksternal perusahaan yang mencakup sosial dan budaya masyarakat, kondisi ekonomi, politik dan pemerintahan, serta teknologi dan tingkat kompetitif. Perubahan yang ada pada kehidupan sosial budaya akan berdampak pada pembentukan tren sosial dan budaya baru yang hadir ditengah masyarakat. Termasuk didalamnya cara hidup, bekerja, memproduksi dan mengkonsumsi barang serta jasa, sehingga akan berdampak pada keperluan konsumen dan strategi dalam melaksanakannya. Pihak pemerintah sebagai pembuat regulasi, deregulasi, pemberi subsidi dan pencipta lapangan kerja memberikan dampak yang serius pada perusahaan, termasuk pada perubahan undang-undang dan tarif nominal pajak. Selain itu, teknologi yang semakin canggih dan berkembang dengan cepat akan berdampak pada perusahaan, baik itu pengurangan ataupun penambahan biaya lain yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Selain harus melakukan identifikasi faktor eksternal, sebagai pebisnis juga harus melakukan identifikasi faktor internal perusahaan. Contohnya seperti pemasaran, keuangan manajemen, penelitian dan pengembangan, operasional, serta sistem informasi manajemen.

c) Menerapkan Strategi

Strategi yang sudah dibuat harus bisa diterapkan dengan baik agar bisa memastikan perkembangan, keberlanjutan dan ekspansi perusahaan. Beberapa cara yang bisa dilakukan untuk menerapkan strategi adalah mengembangkan struktur dan sistem, mengalokasi sumber daya, mengawasi perubahan manajemen, melakukan strategi manajemen risiko, mengembangkan proses pengambilan keputusan, mengembangkan project manajemen, memperkuat kemampuan bersaing,

mengomunikasikan strategi, dan mengelola SDM dengan baik.

d) **Evaluasi Strategi**

Tahap yang paling akhir dalam melakukan manajemen strategi adalah melakukan analisa dan menilai performa strategi perusahaan agar nantinya bisa memutuskan, apakah harus terus menggunakan strategi yang sudah ada ataupun membuat strategi yang baru. Tindakan yang tepat akan membantu pihak perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di pasar. Evaluasi ini harus dilakukan secara berkala. Tahap ini menjadi proses berkelanjutan untuk perusahaan agar bisa meninjau metric performa kinerja dan juga menerapkan intervensi bila nantinya memang dibutuhkan. Evaluasi rencana strategi ini akan memberikan gambaran pada perusahaan terkait adanya potensi kegagalan dan juga rencana yang nantinya akan ditetapkan.

4.5 Ketrampilan Manajemen Strategi

Manajemen strategi memerlukan keterampilan kepemimpinan yang mampu membuat keputusan utama, mengatasi hambatan atau masalah yang ada, serta memanfaatkan peluang secara maksimal. Pihak eksekutif perusahaan tidak hanya memerlukan kemampuan analisa yang tajam, namun juga memerlukan kemampuan untuk aktif dengan para stakeholders. Keterampilan lain yang diperlukan adalah memotivasi setiap karyawan untuk bisa menerapkan strategi yang sudah dibuat. Dengan mengembangkan keterampilan di dalam manajemen strategi, maka nantinya para eksekutif perusahaan bisa menciptakan nilai yang tinggi untuk perusahaan. Contoh ilustrasi manajemen strategi yaitu : di masa pandemi Covid-19 seperti saat ini, banyak perusahaan yang mulai menerapkan penjualan online agar bisa terus bertahan di pasar dan memperoleh pemasukan. Setiap pebisnis harus

bisa beradaptasi di tengah kondisi seperti ini dengan cara mengandalkan pemesanan online karena tidak bisa melakukan transaksi secara langsung di toko *offline*. Banyak dari mereka juga yang membuat strategi pemasaran dan kampanye yang efektif agar tidak kehilangan pelanggan dan tetap menghasilkan persentase ROI yang baik untuk perusahaan.

4.6 Tujuan Manajemen Strategi

Manajemen strategis memiliki beragam tujuan yang membuatnya perlu dilakukan. Berikut 7 tujuan manajemen strategis, yaitu :

1. Memberi arahan jangka panjang dari tujuan yang bakal dicapai perusahaan.
2. Membantu perusahaan untuk beradaptasi.
3. Menjadikan kinerja perusahaan lebih efektif dan efisien.
4. Mengaplikasikan serta mengevaluasi strategi dan keputusan yang telah disepakati dengan lebih efisien dan efektif.
5. Menyusun strategi baru guna menyesuaikan perkembangan pada lingkungan eksternal.
6. Membantu proses peninjauan ulang pada kelebihan dan kekurangan, serta mencermati kesempatan dan ancaman dari bisnis perusahaan.
7. Membantu proses inovasi pada barang atau jasa agar selalu digemari oleh konsumen.

4.7 Fungsi Manajemen Strategis

Selain tujuan di atas, manajemen strategis juga memiliki fungsi yang penting dipahami. Terdapat 5 fungsi manajemen strategis yang mampu memberi pengaruh besar terhadap perkembangan sebuah perusahaan, antara lain :

a. Mengusung Visi dan Misi Perusahaan

Setiap perusahaan wajib mempunyai visi dan misi untuk dijadikan sebagai pedoman dan esensi utama pada eksistensi bisnisnya. Melalui manajemen strategis, visi dan juga misi tidak akan sekedar menjadi pajangan pada sebuah perusahaan saja. Namun, perusahaan dapat merumuskan tindakan dan kegiatan yang harus diimplementasikan dan dijalankan agar bisa mencapai visi dan misi tersebut.

b. Membantu Perusahaan Mengidentifikasi Pasar dan Produk

Kompetisi dan persaingan dalam dunia bisnis umumnya sangat ketat. Oleh karena itu, perusahaan wajib mempunyai produk yang dapat bersaing di pasaran dengan kuat. Dengan menggunakan manajemen strategis, perusahaan mampu mengidentifikasi dan mengetahui kesempatan baru untuk dimanfaatkan dalam pasarnya. Tidak hanya itu, perusahaan bisa juga memanfaatkan manajemen tersebut sebagai bahan evaluasi dari pasar maupun produk yang lebih dimilikinya.

c. Memberi Fokus pada Aktivitas *Brand Positioning*

Setiap perusahaan pasti mempunyai brand positioning berbeda di mata para konsumennya. Pemanfaatan manajemen strategis mampu membantu perusahaan dalam mempertahankan, sekaligus memperkuat posisi mereknya di masyarakat. Hal tersebut dapat tercapai akibat setiap strategi yang dipakai serasi dengan posisi atau citra dari merek perusahaan.

d. Menjaga Keteraturan Bisnis

Tidak hanya itu, fungsi manajemen strategis lainnya adalah mampu menetapkan pandangan dan tujuan apabila setiap divisi pada perusahaan mampu memiliki sinergi dan menjalankannya dengan baik. Setiap proses pengambilan keputusan akan dilakukan dengan menentukan pandangan setiap divisi. Setelah itu, seluruh divisi akan mampu menjalin kerja sama dengan lebih bagus guna menempuh target dan tujuan perusahaan.

- e. Menjadi Panduan pada Aktivitas Perencanaan dan juga perbaikan

Fungsi terakhir dari manajemen strategis adalah menjadi panduan terhadap kemampuan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas bisnis pada jalan yang ideal. Tanpa manajemen tersebut, perusahaan akan kesulitan dalam merencanakan perkembangan bisnisnya. Selain itu, hal ini juga mampu membantu perusahaan dalam memperbaiki dan mencari solusi terhadap masalah ataupun kekeliruan yang dapat berdampak fatal.

4.8 Proses dari Manajemen Strategi dan Tahapannya

Proses dari manajemen strategis idealnya berpedoman terhadap pemahaman mendalam dan juga utuh terkait pasar, kompetisi, dan lingkungan eksternal. Berikut adalah 3 tahapan pada proses penerapan manajemen strategis pada sebuah bisnis.

Tabel 4. 1 Tahapan Proses Penerapan Manajemen Strategis

Tahap	Penjelasan
Formula	Pada tahap ini, perusahaan perlu membuat misi, menentukan kekuatan serta kelemahan internal, melakukan identifikasi terhadap peluang dan risiko eksternal, sampai pengambilan keputusan strategis. Tahap formulasi ini mencakup pula kegiatan pembahasan terkait bisnis baru yang bakal dijalankan ataupun malah menghentikannya.
Implementasi	Tahap ini, perusahaan perlu menentukan tujuan atau target yang ingin disasar. Pada tahap ini pula perusahaan perlu mengelola kebijakan serta seluruh sumber daya, dan juga memberi motivasi kepada karyawannya. Tidak hanya itu, perusahaan juga perlu membangun kultur atau budaya kerja yang mampu mendukung strategi serta menyusun struktur organisasi secara efektif di tahap ini.
Evaluasi	Terdapat 3 aktivitas utama yang penting untuk dilakukan di tahap evaluasi. Ketiga aktivitas utama tersebut adalah 1. Menganalisis seluruh faktor internal maupun eksternal 2. Menilai kinerja 3. Menentukan tindakan dan keputusan perbaikan Tahapan ini diperlukan guna mencermati keberhasilan sebuah strategi atau langkah bisnis yang telah diterapkan. Tahap

evaluasi penting untuk dilakukan agar strategi bisnis dapat beradaptasi secara optimal terhadap perubahan apa pun yang terjadi di lini internal maupun eksternal.

Sumber : Diolah Penulis (2023)

4.9 Perbedaan antara Kewirausahaan dan Manajemen

Kewirausahaan adalah usaha yang berlandaskan dari ide dan kegiatan untuk mewujudkan ide tersebut dengan menanggung risiko bisnis dan kepemilikan. Sedangkan manajemen adalah proses berkelanjutan untuk menyelesaikan sesuatu berkaitan dengan keadaan dan tantangan sambil melakukan perubahan dinamis dalam organisasi tanpa menanggung risiko kepemilikan dalam lingkungan yang lebih terdesentralisasi dibandingkan dengan kewirausahaan.

Seorang wirausahawan atau pengusaha memulai bisnis baru dengan konsep inovatifnya, sedangkan manajemen menjalankan bisnis tersebut dengan berbagai fungsi administratif. Kewirausahaan adalah proses memulai bisnis baru yang diinovasi, dirancang, dan direncanakan oleh wirausahawan. Seorang wirausahawan yang merupakan pencetus bisnis baru hadir dengan ide inovatif untuk membuat produk tertentu atau memberikan layanan unik kepada masyarakat untuk melayani mereka dengan lebih baik atau untuk menciptakan kemudahan dalam gaya hidup mereka. Berikut kondisi yang terjadi :

- a. Sekarang bisnis baru ini juga dikenal sebagai bisnis *start-up* seperti di sektor teknologi informasi banyak pengusaha membangun perusahaan *start-up* untuk menyajikan teknologi yang lebih baik kepada pengguna.
- b. Wirausahawan sangat bersemangat dengan ide-idenya

dan mereka bekerja keras untuk membuat perusahaan mereka sukses dan mendapatkan keuntungan darinya. Mereka mencoba memitigasi risiko dan mengembangkan model bisnis yang akhirnya menjadi dambaan masyarakat

- c. Misalnya, flipkart adalah perusahaan rintisan kecil yang hadir dengan layanan e-niaga uniknya di India. Wirausahawan mereka berjuang keras pada awalnya, tetapi setelah itu, perusahaan mereka menjadi *platform* belanja *online* terbesar di India. Itu diakuisisi oleh Walmart seharga \$ 16 miliar, kesepakatan terbesar di pasar e-niaga dan wirausahawan elektronik mereka telah menghasilkan untung besar darinya.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengelolaan, pengorganisasian, pengendalian, dan koordinasi upaya orang-orang yang terus menerus dan tidak pernah berakhir untuk mencapai tujuan yang ditentukan dari suatu organisasi dengan bantuan sumber daya yang tersedia. Berikut kondisi yang terjadi :

- a. Beberapa ekonom juga mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan sesuatu melalui orang. Ini lebih merupakan pekerjaan administrative karena sekelompok orang dalam manajemen tidak bekerja sendiri, tetapi mereka membuat tim orang yang bekerja untuk mereka.
- b. Ada banyak hierarki dalam manajemen seperti dewan direksi, kepala departemen, supervisor, pemimpin tim, dalam sebuah organisasi besar dan semuanya terus mengarahkan dan mengatur pekerjaan bawahannya. Manajemen bersifat dinamis dan berorientasi pada hasil, dan kebijakan mereka cukup fleksibel untuk menyesuaikan sumber daya mereka sesuai dengan peluang terbaik yang tersedia di pasar.

- c. Manajemen bertanggung jawab untuk menjalankan bisnis suatu organisasi dengan lancar dan efektif. Mereka harus menjalankan berbagai fungsi seperti operasi, penjualan, sumber daya manusia, dan fungsi pendukung, fungsi keuangan, dan banyak lagi lainnya. Mereka harus memastikan bahwa semua kandidat ditempatkan di tempat yang sesuai dengan kualifikasi profesional, pengalaman, keterampilan, dan kemampuan mereka untuk menghasilkan efisiensi maksimal dalam tugas yang diberikan.

4.10 Perbedaan Utama antara Kewirausahaan dan Manajemen

Perbedaan utamanya adalah sebagai berikut :

1. Wirausahawan adalah pemilik bisnis karena dia adalah pencetus ide bisnis dan orang kunci di balik pembentukan perusahaan. Sedangkan manajemen adalah pegawai suatu organisasi karena harus menjalankan tugasnya untuk kepentingan suatu organisasi dan pemiliknya.
2. Menjadi pemilik bisnis, seorang wirausahawan menanggung semua risiko keberhasilan dan kegagalan bisnis dan dia juga bertanggung jawab untuk tidak menjalankan ide bisnis barunya hingga memuaskan konsumen. Manajemen tidak peduli tentang risiko kegagalan bisnis karena mereka hanyalah karyawan sebuah organisasi dan sebagian besar tidak memiliki kepentingan penerima manfaat dalam organisasi itu kecuali beberapa orang manajerial kunci yang mungkin memegang saham di perusahaan.
3. Seorang wirausahawan mendapat remunerasi dalam bentuk keuntungan dari bisnisnya, hanya setelah

menjaring semua biaya langsung dan tidak langsung. Mereka tentunya harus menyisihkan uang untuk ekspansi masa depan dan peluang bisnis di masa depan juga untuk kemerosotan dalam siklus bisnis yang dapat mengakibatkan tidak memperoleh uang di tahun-tahun awal. Namun, mereka mungkin memperoleh keuntungan abnormal ketika perusahaan mereka mulai tumbuh di pasar. Jika ada akuisisi bisnis yang dilakukan maka dia akan mendapatkan pengembalian besar atas seluruh investasi yang dibuat dalam ide bisnis inovatif itu sejak awal proyek. Sedangkan manajemen mendapatkan remunerasi dalam bentuk gaji atau insentif atau komisi berdasarkan kinerjanya.

4. Wirausaha termotivasi untuk memulai usaha baru dengan ide bisnis unik mereka, sedangkan manajemen termotivasi untuk mengelola bisnis pengusaha yang ada dengan cara yang lebih efektif dan tepat waktu.
5. Menjadi pencetus bisnis, wirausahawan memiliki semua otoritas pengambilan keputusan sehubungan dengan bisnis tersebut, sedangkan manajemen tidak memiliki otoritas pengambilan keputusan seperti itu, mereka harus mengikuti keputusan yang dibuat oleh pemilik kecuali beberapa pribadi manajerial kunci yang terlibat dalam keputusan tersebut, membuat tubuh organisasi.
6. Pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan adalah motif utama wirausahawan, sedangkan manajemen dimotivasi untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara optimal.
7. Keseluruhan proses kewirausahaan terpusat, sedangkan proses manajemen terdesentralisasi karena banyak hierarki yang tersedia dalam suatu organisasi.

Tabel 4. 2 Perbandingan Kewirausahaan dengan Manajemen

Dasar	Kewirausahaan	Manajemen
Berarti	Bisnis baru yang dimulai oleh seorang wirausahawan	Sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang mengelola bisnis
Kepemilikan	Wirausahawan adalah pemilik	Tim manajemen adalah karyawan
Risiko	Wirausahawan menanggung risiko bisnis	Manajemen tidak menanggung risiko bisnis apa pun
Remunerasi	Dalam bentuk keuntungan	Gaji sejenis
Motivasi	Untuk memulai bisnis baru	Untuk mengelola bisnis yang ada
Pengambilan Keputusan	Di tangan wirausahawan	Di tangan pemilik, personalia manajerial utama
Misi	Pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan	Untuk mencapai tujuan organisasi
Proses	Terpusat	terdesentralisasi

Sumber : Diolah Penulis (2023)

4.11 Kesimpulan

Berikut kesimpulan dari bab ini adalah :

1. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengevaluasian keputusan-keputusan, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan. Manajemen strategis merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan: perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.
2. Pentingnya manajemen stratejik bagi perusahaan yaitu memberi arah jangka panjang yang akan dituju, membantu perusahaan beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi, membuat perusahaan menjadi lebih aktif.
3. Dalam melakukan manajemen strategi, faktor internal yang ada di dalamnya, seperti audit keuangan dan juga akuntansi, adalah hal yang harus diperhatikan dengan baik oleh manajemen perusahaan. Dengan mempunyai sistem pencatatan dan laporan keuangan yang baik, anda akan lebih mudah dalam melakukan evaluasi, menentukan strategi dan membuat rencana keuangan dalam jangka waktu yang panjang.
4. Merupakan hal yang baik untuk memiliki bisnis baru dengan ide bisnis inovatif di negara yang akan menciptakan lebih banyak lapangan kerja dan meningkatkan standar hidup masyarakat negara tersebut. Ini juga akan membantu menumbuhkan kondisi keuangan dan ekonomi negara dan pemerintah mempromosikan dan mendukung start up dengan segala cara yang memungkinkan.
5. Kewirausahaan adalah pengambil risiko karena banyak perusahaan baru tutup setiap hari karena perencanaan yang buruk, dana yang tidak memadai, persaingan yang tinggi,

- permintaan yang lebih rendah, ide bisnis yang gagal, dan banyak lagi alasan rasional. Orang-orang meninggalkan pekerjaan mereka yang ada untuk memulai bisnis baru dan jika bisnis itu tidak bertahan, akan mengalami krisis finansial.
6. Disarankan untuk memastikan persiapan datangnya risiko dalam pembentukan bisnis baru dan membuat ketentuan sebelumnya untuk memitigasi risiko tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T., & Francis, T. (2019). *Manajemen Pemasaran*. Rajawali Pers.
- Arnold, C. H., & Nicholas, S. M. (1996). *The Strategy Concept and Process a Pragmatic Approach*. Prentice Hall International Editions.
- Assauri, S. (2016). *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantage*. Rajawali Pers.
- Echdar, S. (2013). *Manajemen Entrepreneurship Kiat Sukses Menjadi Wirausaha*. CV. Andi Offset.
- Fred, D. (2010). *Manajemen Strategi Konsep*. Salemba Empat.
- Hendro. (2011). *Dasar-dasar Kewirausahaan: Panduan Bagi Mahasiswa Untuk Mengenai, Memahami, dan Memasuki Dunia Bisnis*. Erlangga.
- Meredith, G. (2002). *Kewirausahaan: Teori dan Praktik*. IKPI.
- Musfar, T. F. (2020). *Buku Ajar Manajemen Pemasaran Bauran Pemasaran Sebagai Materi Pokok dalam Manajemen Pemasaran*. CV. Media Sains Indonesia.
- Paulus, L B; Wardhani, Z. K. (2018). *Keunggulan Bersaing Usaha Cake & Bakery: Peran Orientasi Pasar*,

- Orientasi Kewirausahaan, dan Inovasi Produk. *Jurnal Manajemen*.
- Riyanto, S. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 5, 35.
- Siagan, P. S. (2016). *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara.
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Erlangga.
- Suryana, Yunus; Kartik, B. (2011). *Kewirausahaan: Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Kencana Prenada Media Group.

BAB 5

MANAJEMEN PENGORGANISASIAN

Oleh Muzayyanah Yuliasih

5.1 Latar Belakang

Ciri khas dunia modern ditandai oleh keteraturan, ketertiban dan kerapian yang dilandasi oleh penerapan sistematika pengorganisasian. Hal ini umum berlaku dalam semua bidang. Dalam pekerjaan apapun dan di manapun, dalam jenis organisasi/lembaga atau perusahaan manapun, sistematika pengorganisasian adalah salah satu kunci keberhasilan.

Sistematika pengorganisasian secara umum merupakan usaha untuk memperoleh efisiensi, keadilan peran dan manfaat, pengukuran *effort* kerja, memperoleh kemudahan, meminimalisasi persoalan, pengenalan identitas, percepatan penyelesaian, menjaga kualitas, dan tidak lepas dari tujuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya. Sistematika pengorganisasian dalam istilah lain yang lebih spesifik adalah “Manajemen”, sehingga dikenallah istilah Manajemen Perusahaan, Manajemen Ekonomi, Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemberdayaan Aset, Manajemen Organisasi dan Pengorganisasian, dan lain-lainnya.

Timbul pertanyaan, apakah aspek manajemen baru ada di zaman modern? Tentu tidak demikian. Sejatinya manajemen sebagai sebuah sistematika pengorganisasian adalah haknya orang-orang yang berilmu pengetahuan. Sejak berabad-abad lampau, dari generasi ke generasi manusia, pun tak lepas dari penerapan manajemen. Piramid di Mesir, Borobudur di Magelang,

Jawa Tengah, adalah bukti nyata berlangsungnya penerapan konsep manajemen, meskipun istilahnya dulu mungkin berbeda. Jika piramid dibangun tanpa manajemen, niscaya ia tidak akan pernah selesai dan tidak akan menjadi bentuk apa-apa. Demikian pula dengan peninggalan arsitektur-arsitektur bangunan zaman Romawi dan Yunani, mustahil berbentuk tanpa kendali manajemen. Kisah Nabi Nuh AS membangun bahtera raksasa yang menurut perkiraan para ahli berukuran panjang tidak kurang dari 100 meterpun, mustahil dibuat tanpa manajemen yang solid. Bedanya, Nabi Nuh memperoleh ilmu dan manajemen pembuatannya berdasarkan petunjuk dari Allah melalui perantaraan para malaikatNya, karena perintahnya membangun bahtera pun berasal dari Allah. Bukan kemauan Nuh AS sendiri. Perjuangan Nabi Muhammad SAW dalam syiar Islam – mengenalkan dan meluaskan ajaran Islam – juga tak lepas dari pola manajemen dengan bentuk dan ciri khasnya tersendiri. Kata manajemen rupanya berlaku pula untuk tujuan individual, sehingga sering kita dengar istilah-istilah seperti manajemen diri, manajemen keuangan pribadi, manajemen waktu yang orientasinya ditujukan kepada subjeknya. Dalam rumah tangga, sistematika pengorganisasian menjadi bentuk manajemen yang disebut manajemen rumahtangga atau manajemen keluarga.

5.2 Pengertian Manajemen

Pada bab ini akan mengupas manajemen pengorganisasian, tidak sekedar untuk pembuktian perubahan dari ketidakteraturan menjadi keteraturan yang merupakan tuntutan dunia *modern* sebagaimana diilustrasikan di atas, melainkan utamanya untuk memperlihatkan keperluan dan manfaat “manajemen” untuk mengendalikan keberhasilan misi atau target yang ditetapkan sebelumnya. Mari kita memulai dengan membedah definisi manajemen untuk mendapatkan pengertian yang mendalam. Secara etimologi menurut *Oxford*

English Dictionary, yang ditampilkan oleh Ensiklopedia Bebas Wikipedia, kata "manajemen" berasal dari bahasa Prancis *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur".¹

Dalam Kamus Besar bahasa Indonesia (KBBI) diterangkan bahwa manajemen (*ma-na-je-men*) memiliki arti: 1. Penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran; 2. Pimpinan yang bertanggungjawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.² Menurut pengertian pertama tersebut (penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran) dapat dimaknai adanya proses pengelolaan untuk mencapai sasaran. Sedangkan pengertian kedua menyiratkan proses kepemimpinan dalam perusahaan atau organisasi. Semakin besar perusahaan atau organisasi semakin tinggi tanggungjawab dan risiko pimpinan. Maka manajemen dalam hal ini sekaligus merupakan usaha yang sistematis untuk mengamankan jalannya perusahaan/organisasi dan menjauhkan dari risiko-risiko yang dihadapi.

Menurut Winda Sari, Manajemen adalah suatu ilmu juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.³

Dari beberapa sumber di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengelola sumber daya secara

¹ https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen#cite_note-ox-5

² <https://kbbi.web.id/manajemen>

³ Sari, Winda. (2012). *Penerapan Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Perpustakaan. Jurnal Ilmu Informasi Kepustakaan dan Kearsipan*, Volume 1 Nomor 1, edisi September 2012. Hlm. 41

efektif untuk mencapai sasaran yang telah dirumuskan. Penerapan manajemen ditujukan dengan maksud agar orang lain secara sukarela bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut. Agar tujuan sampai, maka manajemen perlu dilandasi pengetahuan dan kemampuan serta kekuatan analisa agar dalam pencapaian tujuan dimaksud sehingga sekaligus menjauhkan dari risiko-risiko yang dihadapi.

George R. Terry dalam buku *“Principles of Management”* menyatakan bahwa *“Management is the accomplishing of a predetermined objectives through the efforts of other people”*. Artinya lebih kurang bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui pemberdayaan orang lain.⁴ Definisi dari George R. Terry ini paling mudah dipahami.

5.3 Pengertian Pengorganisasian

Adapun dimaksud dengan pengorganisasian, menurut Schermerhorn (1996:218)⁵ adalah *proses mengatur orang-orang dan sumber daya lainnya untuk bekerja kearah tujuan bersama*. Sedangkan menurut SC. Certo (1997:228) pengorganisasian diartikan sebagai proses terciptanya penggunaan secara tertib bagi semua sumber daya dalam sistem manajemen. Pengorganisasian berasal dari kata “organisasi”, hasil serapan dari kata asal “organization”. Awalan “peng” dan akhiran “an” pada kata organisasi ini bermakna kata kerja. Dalam bahasa Inggris disebut *“organizing”*. Pengorganisasian yang dimaksud adalah meliputi kegiatan pembagian pekerjaan, dengan penugasan kepada anggota organisasi untuk melaksanakannya, termasuk kegiatan mengalokasikan sumber daya dan mengkoordinasikan berbagai upaya yang ditempuh. Dengan demikian,

⁴ Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju, Hlm. 3.

⁵ Puspoprano, Sawaldjo. (2006). *Manajemen Bisnis; Konsep, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit PPM. Hlm. 123.

pengorganisasian bermakna melaksanakan fungsi organisasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan pencapaian target organisasi.

5.4 Manajemen Pengorganisasian

Menggabungkan pengertian “Manajemen” dengan “Pengorganisasian” – menjadi Manajemen Pengorganisasian – memiliki makna sebagai pencapaian tujuan organisasi melalui pemberdayaan sumber daya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan pencapaian target organisasi. Adapun proses pengorganisasian dalam manajemen, menurut Ais Zakiyudin, penulis buku “Teori dan Praktek Manajemen” dapat dilakukan melalui enam tahapan, yaitu:

1. Menetapkan tujuan pengorganisasian
2. Menetapkan tugas-tugas pokok anggota organisasi
3. Melakukan pembagian tugas-tugas pokok menjadi tugas-tugas yang lebih rinci
4. Mengalokasikan sumber daya yang tersedia
5. Memberikan arahan untuk tugas-tugas
6. Melakukan evaluasi atas hasil dari strategi pengorganisasian yang telah dilakukan⁶

George Robert Terry (1909 – 1979) seorang penulis dan Profesor Bisnis di Ball State University dan Presiden Akademi Manajemen ke-14 di Amerika, dalam buku *Principles of Management*, 1958, membagi empat fungsi manajemen. Keempat fungsi itu, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan).⁷ Jika diibaratkan dengan bangunan, maka fungsi

⁶ <https://aiszaki.com/2019/11/15/pengorganisasian>

⁷ Sukarna, 2011: 10

manajemen pengorganisasian hanyalah salah satu dari beberapa bangunan manajerial – sebagaimana diisyaratkan enam tahapan manajemen - karena sebelum pengorganisasian lebih dahulu ada perencanaan (*Planning*).

Ada faktor-faktor yang penting ditimbang dalam membuat perencanaan, yaitu **SMART**:

- ***Specific***; perencanaan harus jelas maksud dan tujuannya, juga *resource* yang diperlukan.
- ***Measurable***; rencana harus bisa diukur kesuksesannya.
- ***Achievable***; rencana yang dibuat harus masuk di akal, bukan merupakan sebuah angan-angan, dan dapat dicapai.
- ***Realistic***; dalam membuat rencana, kita perlu berpikiran realistis. Sama dengan poin sebelumnya, rencana yang dibuat harus sesuai dengan keadaan bisnis.
- ***Time***; setiap membuat rencana, pastinya kita harus menentukan batas waktu kapan rencana tersebut harus dimulai dan diselesaikan. Hal ini penting karena sebuah rencana akan selalu menjadi rencana jika tidak dijalankan, dan berguna untuk mengevaluasi cara kerja atau hasil dari rencana tersebut.”⁸

Demikian pun setelah pengorganisasian, diperlukan *action* atau tindakan-tindakan nyata secara sistematis dari apa yang telah direncanakan (*Planning*) dan diorganisasikan (*Organizing*). Tindakan-tindakan secara sistematis tersebut dalam fungsi manajemen adalah pelaksanaan (*Actuating*). Dan untuk lebih menjamin keberhasilan misi atau target, maka pelaksanaan perlu dikendalikan, diawasi dan dievaluasi. Tindakan-tindakan ini dalam fungsi manajemen disebut pengawasan (*Controlling*).

⁸ https://www.trusvation.com/poac_dalam_manajemen_bisnis

Dengan demikian secara lengkap terdapat empat fungsi manajerial untuk lebih menjamin keberhasilan organisasi, meliputi Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Controlling*).

George R. Terry, yang menyampaikan dari hasil risetnya bahwa ada unsur-unsur penting dalam manajemen yang perlu diketahui yang memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan usaha. Satu sama lainnya dari unsur-unsur ini saling berkaitan dan tidak terpisahkan. Unsur-unsur itu terdiri dari enam aspek, atau dikenal dengan istilah 6M, yang dijelaskan oleh PPM *School of Management* dalam websitenya, meliputi unsur: Man (Manusia), Money (Uang), Material (Bahan), *Machine* (Mesin), *Method* (Metode), dan Market (Pasar).⁹ *Man* (Manusia) merupakan bagian terpenting, yang dalam hal ini berperan menggerakkan organisasi atau perusahaan. Dimaksud *Money* (Uang) adalah ketersediaan modal usaha, yang menjadi landasan untuk merealisasikan rencana organisasi. *Material* (Bahan) merupakan unsur pendukung kegiatan. Material atau bahan ini berwujud sarana kerja, tempat kerja, alat kerja dan bahan yang digunakan dalam produksi. *Machine* (Mesin) berfungsi sebagai peralatan produksi yang didukung oleh teknologi untuk menghasilkan barang. Kemudian *Method* (Metode) adalah langkah atau cara yang dipilih dalam proses pencapaian tujuan. Metode berguna untuk memastikan kegiatan pemberdayaan sumber daya sesuai dengan prosedur atau standar yang ditetapkan dalam bekerja. Dan terakhir Market (Pasar). *Market* atau pasar adalah unsur yang terakhir yang dituju dalam proses penjualan barang. *Market* juga menunjukkan peluang yang dituju dalam pemasaran. Kemampuan organisasi atau perusahaan beradaptasi dengan market ditentukan oleh

⁹ <https://ppmschool.ac.id/unsur-manajemen>

strategi (termasuk promosi), perencanaan, pengendalian dan pemasaran yang efektif.

5.5 Pengarahan – Tambahan Fungsi Manajemen

Dengan memperhatikan empat fungsi manajemen (*Planning – Organizing – Actuating – Controlling*), ada fungsi manajerial yang menurut penulis perlu ditambahkan untuk melengkapi yang sifatnya optional maupun dapat diterapkan secara permanen. Fungsi dimaksud adalah Pengarahan (*Commanding*), mengingat dalam praktik manajemen perkantoran, misalnya, fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) lebih fokus kepada mengatur (*how to manage*) dan koordinasi (*coordination*), namun kurang melibatkan pentingnya fungsi Pengarahan (*Commanding*). Fungsi pengarahan ini merupakan usaha yang perlu dilakukan pimpinan atau manajer kepada staff dan SDM dibawahnya. Bentuknya dapat berupa bimbingan, pengarahan, saran, hingga instruksi atau perintah kepada bawahan dalam bentuk penugasan yang terarah dan fokus. Akan ada banyak manfaat yang dapat dirasakan oleh organisasi atau perusahaan dalam penerapan Manajemen Pengorganisasian yang melibatkan juga fungsi pengarahan. Paling tidak, dapat menjadi tolok ukur atau pedoman penilaian dalam evaluasi, dan bermanfaat dalam proses pengawasan (*Controlling*).

5.6 Kesimpulan

Adapun kesimpulan pada bab ini, yaitu :

1. Manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui pemberdayaan orang lain. Dalam penerapannya, manajemen melibatkan empat fungsi utama (*Planning – Organizing – Actuating – Controlling*).
2. Pengorganisasian adalah kegiatan pembagian pekerjaan, dengan penugasan-penugasan kepada anggota organisasi untuk melaksanakannya, termasuk kegiatan mengalokasikan

sumber daya dan mengkoordinasikan upaya-upaya yang ditempuh. Dengan demikian, pengorganisasian bermakna melaksanakan fungsi organisasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan pencapaian target organisasi.

3. Manajemen Pengorganisasian memiliki makna sebagai pencapaian tujuan organisasi melalui pemberdayaan sumber daya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan pencapaian target organisasi.
4. Pengarahan (*Commanding*) adalah fungsi manajemen yang dapat ditambahkan ke dalam fungsi manajemen. Pengarahan dapat menjadi tolak ukur atau pedoman penilaian dalam evaluasi, dan bermanfaat dalam proses pengawasan (*Controlling*).

DAFTAR PUSTAKA

- <https://aiszaki.com/2019/11/15/pengorganisasian>
https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen#cite_note-ox-5
<https://kbbi.web.id/manajemen>
<https://ppmschool.ac.id/unsur-manajemen>
https://www.trusvation.com/poac_dalam_manajemen_bisnis
Puspoprano, Sawaldjo. (2006). *Manajemen Bisnis; Konsep, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit PPM. Hlm. 123.
Sari, Winda. (2012). *Penerapan Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Perpustakaan*. *Jurnal Ilmu Informasi Kepustakaan dan Kearsipan*, Volume 1 Nomor 1, edisi September 2012.
Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju, Hlm. 3.
Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju, Hlm. 10.

BAB 6

PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Safiatur Rokhmah

6.1 Pendahuluan

Pada tahun 1980-an, sejumlah akademisi mulai memandang karyawan secara berbeda dalam suatu organisasi sebagai tanggapan atas tekanan ekonomi, peningkatan tuntutan terhadap bisnis akibat globalisasi, dan laju transformasi yang semakin cepat yang disebabkan oleh kemajuan teknologi. Ide ini muncul secara bersamaan sehingga membentuk konsep manajemen sumber daya manusia. Istilah Manajemen Personalia berubah istilah dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, menggantikan istilah-istilah sebelumnya yaitu manajemen tenaga kerja atau manajemen kesejahteraan. Semua aspek penyelenggaraan dan pengelolaan pegawai dalam suatu organisasi diatasi oleh manajemen sumber daya manusia (O'riordan, 2017).

Beberapa tanggung jawab harus dilakukan oleh SDM pada suatu organisasi, seperti administrator, mitra strategis, konsultan, dan advokasi untuk memberikan tantangan bagi manajemen SDM yang efektif, pembela nilai-nilai organisasi dan kesadaran organisasi. SDM juga harus memberikan motivasi dan menanamkan kompetensi bagi organisasinya dan secara aktif mendengarkan kebutuhan dan aspirasi dari para manajer dan karyawan jika ingin mencapai keseimbangan secara efektif dan

efisien. Namun tidak ada model praktik terbaik SDM. Setiap fungsi organisasi harus mengembangkan strateginya berdasarkan pemahaman menyeluruh tentang misi dan budaya organisasinya. Ada beberapa konsep manajemen sumber daya manusia, diantaranya :

1. Pendekatan yang terarah, terintegrasi, dan pragmatis terhadap pekerjaan, kemajuan, dan kesejahteraan semua orang yang bekerja dalam organisasi yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (Armstrong, 2016).
2. Proses di mana manajemen mempromosikan tenaga kerja dan berusaha untuk memberikan kinerja manusia yang dibutuhkan organisasi dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (Boxall, Peter., Purcell and Wright, 2007).

Manajemen sumber daya manusia merupakan rancangan sistem formal dan suatu proses kegiatan atau tahapan prosedur yang menangani beberapa hal yang berhubungan dengan karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yg telah ditentukan. Manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi mempunyai tenaga kerja yang tepat di bidangnya dan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan kewajibannya sehingga membantu perusahaan dalam mencapai semua tujuan secara efektif dan efisien (Husaini, Abdullah, SE, 2017).

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses kegiatan praktis dan bagian integral dari sistem manajemen mutu suatu organisasi yang dirancang untuk memastikan organisasi atau perusahaan agar memiliki personil karyawan yang berkualitas dan mampu bekerja dengan baik dalam fungsi pekerjaannya sehingga membantu perusahaan dalam mencapai semua tujuan secara efektif dan efisien.

6.2 Proses Sumber Daya Manusia

Proses manajemen yang baik dalam pengelolaan sumber daya manusia memiliki hubungan yang erat dengan capaian yang akan dihasilkan oleh suatu perusahaan. Sebagai asumsi dasar, setiap jenis perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang cakap secara menyeluruh. Oleh karena itu, setiap proses kegiatan dapat dilaksanakan dengan sukses dan dapat mencapai target sesuai dengan yang diharapkan (Religa, 2021).

Proses sumber daya manusia merupakan semua prosedur yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia untuk operasional perusahaan sehari-hari termasuk perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penandatanganan kontrak kerja, penetapan tenaga kerja, pembinaan dan pengembangan tenaga kerja, yang bertujuan agar menempatkan dan tetap memelihara tenaga kerja pada posisi dan kualifikasi tertentu serta bertanggung jawab sesuai dengan persyaratan yang diberikan kepada tenaga kerja tersebut (*Proses Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2012).

Proses yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) mencakup proses yang menentukan strategi SDM (MSDM strategis), kebijakan, dan praktik-praktik yang berdampak pada semua bidang manajemen SDM dan ketenagakerjaan. Pendekatan berbasis kompetensi, manajemen pengetahuan, dan analisis peran dan kompetensi adalah prosedur tambahan yang tercakup dalam proses ini dan berdampak pada sebagian besar bidang MSDM (Armstrong, 2016). Perumusan strategi suatu perusahaan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengembangkan dan mendefinisikan tujuan yang diharapkan. Hal ini sering digambarkan sebagai suatu hal yang logis, bertahap, yang hasilnya adalah pernyataan tertulis formal sebagai panduan pasti untuk tujuan jangka panjang sebuah organisasi (Armstrong, 2016). Dan tujuan strategi ini adalah untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh keunggulan

kompetitif dengan mempekerjakan tenaga kerja yang lebih cakap daripada pesaingnya (Prashanthi, 2013).

Perancangan yang efisien dari proses ini terlepas dari hal-hal lain yang bergantung pada tingkat relevansi dari masing-masing proses tersebut. Ini berarti bahwa setiap proses tunduk pada proses lainnya. Dimulai dari Perencanaan Sumber Daya Manusia dan ada penambahan nilai yang berkelanjutan pada setiap tahapannya. Sebagai contoh, Sistem Manajemen Kinerja atau *Performance Management System* dari sebuah organisasi seperti Indosat tentu akan berbeda dengan organisasi seperti Telkomsel. Adapun penjabaran dari tahapan proses manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Perencanaan sumber daya manusia (rekrutmen, seleksi, perekrutan, pelatihan, induksi, orientasi, evaluasi, promosi dan PHK).
2. Administrasi kompensasi dan tunjangan karyawan.
3. Manajemen Kinerja.
4. Hubungan Karyawan.

6.2.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Umumnya orang menganggap perencanaan sumber daya manusia sebagai proses perkiraan atau prediksi karyawan. namun hal tersebut tidak sesederhana itu, karena proses tersebut juga melibatkan proses evaluasi, promosi dan PHK. Perencanaan SDM merupakan suatu kegiatan untuk mengidentifikasi jumlah kebutuhan karyawan yang diperlukan dan apa tujuan dari organisasi. Setiap organisasi/bisnis harus mampu merumuskan kebutuhan mendatang dengan berbagai target yang selaras dengan saat ini (Sunarta, SE, 2010).

Perencanaan SDM merupakan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, menentukan, dan merencanakan sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan untuk memenuhi tuntutan jangka pendek dan jangka panjangnya. Perencanaan sumber daya manusia didasarkan pada gagasan bahwa sumber

daya strategis perusahaan yang paling berharga adalah manusianya. Secara umum, hal ini berkaitan dengan upaya menyesuaikan sumber daya yang tepat dengan kebutuhan perusahaan baik dari segi jumlah maupun kualitas dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pertanyaan mendasar seperti berapa jumlah karyawan dan karyawan seperti apa yang dibutuhkan juga dibahas. Perencanaan sumber daya manusia juga membahas berbagai persoalan yang lebih mendasar seperti bagaimana mempekerjakan dan membina karyawan untuk meningkatkan keefektifan organisasi. Dan hal tersebut sangat membantu pengelolaan strategi sumber daya manusia (Prashanthi, 2013).

Dalam proses perencanaan sumberdaya manusia perusahaan harus bisa memastikan jumlah karyawan yang bekerja pada suatu posisi dan waktu yang tepat. Michael Armstrong (2008) menjabarkan proses perencanaan Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Planning (HRP)* dimulai dengan strategi bisnis kemudian ke rencana sumber daya, fleksibilitas dan rencana retensi.

Menurut (Prashanthi, 2013) ada lima target bagi perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Mencari dan memastikan jumlah karyawan yang diperlukan dengan kompetensi pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan yang dibutuhkan.
2. Memperkirakan isu yang disebabkan oleh kemungkinan surplus atau kekurangan personil.
3. Menciptakan tenaga kerja yang dapat menyesuaikan diri dan terlatih dengan baik untuk membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah dan tidak pasti.

4. Mengadaptasi strategi retensi dan pengembangan staf untuk mengurangi ketergantungan pada perekrutan eksternal ketika talenta utama kekurangan persediaan.
5. Mengenalkan proses kerja yang lebih mudah beradaptasi untuk meningkatkan pemanfaatan karyawan.

Proses perencanaan sumber daya manusia, meliputi :

- a. Rekrutmen
Proses rekrutmen bertujuan untuk menarik perhatian para pelamar yang memenuhi kriteria pekerjaan tertentu.
- b. Seleksi
Proses seleksi merupakan tahapan atau tingkat penyaringan berikutnya. Proses ini bertujuan untuk membuat daftar calon karyawan yang paling memenuhi atau sesuai dengan kualifikasi, keahlian, dan potensi untuk pekerjaan tertentu.
- c. Mempekerjakan
Proses ini menetapkan kandidat akhir yang mendapatkan pekerjaan.
- d. Pelatihan dan Pengembangan
Dalam proses pelatihan dan pengembangan dilakukan oleh seorang karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuannya.

6.2.2 Administrasi Kompensasi dan Tunjangan Karyawan

Aspek terpenting dari manajemen sumber daya manusia adalah penilaian kinerja dan kompensasi. Proses ini sangat penting karena proses ini merancang sistem yang benar-benar selaras dengan strategi organisasi dan menerapkannya secara objektif dan transparan. Hal ini tidak hanya membuat sistem lebih dapat diterima, tetapi juga meningkatkan motivasi karyawan. Sistem ini menyampaikan harapan kinerja organisasi kepada karyawan dan juga membantu pengembangan dan pelatihan karyawan. Selain itu, sistem ini juga sangat membantu dalam

upaya merekrut, mempertahankan, mengembangkan, dan meningkatkan karyawan yang baik, serta menetapkan kebijakan kompensasi yang sehat dan adil yang dapat menambah nilai dengan merumuskan dan menerapkan fungsi penting ini secara tepat, sehingga mendukung strategi organisasi (Details, Convenor and Nagar, 1956).

Kompensasi merupakan salah satu komponen dari kebijakan dan program yang digunakan perusahaan untuk mengelola hubungan dengan karyawan. Keputusan keamanan kerja, pengembangan dan pelatihan, peluang karier, dan program bantuan bagi karyawan. Pola kebijakan sumber daya manusia ditentukan oleh struktur organisasi dan kompensasi. Kompensasi dapat digunakan untuk mempengaruhi perubahan atau hanya sebagai pendukung strategi sumber daya manusia secara keseluruhan (Milkovich., George. Broderick, 1989).

Kompensasi juga komponen penting dari strategi sumber daya manusia secara keseluruhan. Karena gaji dapat dirasakan dan sangat penting bagi karyawan. Program kompensasi dirancang untuk menyampaikan dan menghargai tujuan strategis serta meningkatkan peluang bahwa karyawan tidak hanya akan mengerti, tetapi juga mencapai tujuan-tujuan tersebut (Milkovich., George. Broderick, 1989). Proses administrasi kompensasi dan tunjangan karyawan meliputi penentuan gaji dan upah, insentif, tunjangan dan tunjangan tambahan, dan lain-lain. Gaji adalah motivator utama dalam pekerjaan apa pun dan oleh karena itu proses ini sangat penting. Karyawan yang berprestasi bertujuan untuk mencari kenaikan gaji, dan bonus yang lebih baik.

6.2.3 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dimaksudkan untuk membantu organisasi melatih, memotivasi, dan memberi penghargaan kepada karyawan. Hal ini juga dimaksudkan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi terpenuhi dengan efisien. Proses ini tidak hanya mencakup karyawan secara individu, tetapi juga untuk

departemen, produk, layanan, atau proses pelanggan; semua proses tersebut bertujuan untuk peningkatan atau penambahan nilai bagi masing-masing. Manajer dan karyawan berkolaborasi untuk merencanakan, memantau, dan meninjau tujuan kerja setiap karyawan dan kontribusi keseluruhan untuk perusahaan melalui manajemen kinerja. Manajemen kinerja selain sebagai tinjauan kinerja tahunan, juga merupakan proses berkelanjutan dalam menetapkan tujuan, menilai kemajuan, dan memberikan pembinaan dan umpan balik yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa karyawan memenuhi tujuan dan sasaran karier mereka. Manajemen kinerja mencakup lebih dari sekadar pertemuan tinjauan kinerja tahunan yang dikelola oleh MSDM dalam proses perencanaan, pembinaan, dan peninjauan yang berkelanjutan.

Tahap proses perencanaan manajemen kinerja merupakan upaya kerja sama yang melibatkan manajer dan karyawan di mana mereka akan (Dean, 2019):

1. Meninjau deskripsi pekerjaan karyawan untuk menentukan apakah sudah mencerminkan pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini.
2. Mengidentifikasi dan meninjau hubungan antara deskripsi pekerjaan karyawan, rencana kerjanya, tujuan, sasaran dan rencana strategis organisasi.
3. Mengembangkan rencana kerja yang menguraikan tugas atau hasil yang harus diselesaikan, diharapkan dan ukuran atau standar yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja.
4. Mengidentifikasi bidang-bidang penting tujuan kinerja utama untuk tahun tersebut. Pilihan bidang pekerjaan dapat ditentukan oleh rencana strategis organisasi, oleh keinginan karyawan untuk meningkatkan produktifitas yang ingin dicapai sebagai bagian dari tanggung jawabnya

- atau dapat juga ditentukan oleh tekanan dari salah satu aspek pada bidang pekerjaannya.
5. Mengidentifikasi tujuan pelatihan yang akan membantu karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensinya.
 6. Mengidentifikasi tujuan pengembangan karier sebagai bagian dari perencanaan karier jangka panjang.

Saat ini ada sistem manajemen kinerja otomatis atau *Performance Management System (PMS)* yang memiliki semua informasi dan bertujuan untuk membantu manajer mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan agar sesuai dengan kebutuhan pelatihan dan pengembangan masing-masing.

6.2.4 Hubungan Karyawan

Leat (Leat, 2007) menyatakan bahwa fokus manajerial yang diidentifikasi oleh Marchington dan Wilkinson yang juga diadopsi oleh Gennard dan Judge dalam teks *Institute of Personnel and Development Chartered (CIPD)*, suatu badan profesional bagi praktisi personalia dan sumber daya manusia di Inggris, menjelaskan bahwa hubungan karyawan merupakan kajian tentang regulasi, peraturan, dan perjanjian yang diterapkan bagi karyawan yang dikelola oleh manajemen sumber daya manusia dengan baik sebagai individu maupun sebagai kelompok kolektif, prioritas yang diberikan kepada individu merupakan hubungan umum yang berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain, tergantung pada nilai-nilai manajemen. Hal demikian berkaitan dengan bagaimana cara organisasi mendapatkan komitmen dari karyawan untuk pencapaian tujuan dan sasaran bisnis organisasi dalam sejumlah situasi yang berbeda (Leat, 2007).

Beberapa isu atau dimensi seputar hubungan kerja yaitu konsep kontrak psikologis, keutamaan nilai-nilai perusahaan, kepentingan para pihak dan sejauh mana hubungan kerja ditandai

oleh kepatuhan atau komitmen, konflik dan/atau kerja sama, kepatuhan atau komitmen, relevansi perspektif dan gagasan tentang kontrol proses kerja (James, 2013). Gagasan tentang kontrak psikologis mencakup harapan dari Perusahaan dan karyawan sampai batas tertentu, dan dapat dianggap tidak hanya sebagai harapan tetapi juga sebagai kepentingan masing-masing pihak. Seperti yang dikutip oleh Leat (Leat, 2007), Gennard dan Judge membahas kontrak psikologis dan kepentingan karyawan dan pemberi kerja, serta menyarankan bahwa, selain paket kompensasi imbalan yang mewakili aspek moneter dan ekstrinsik dari hubungan tersebut, karyawan juga memiliki harapan sebagai berikut :

- a) Keamanan kerja
- b) Hubungan sosial dan suasana yang ramah
- c) Potensi untuk maju
- d) Akses untuk pelatihan dan pengembangan
- e) Diperlakukan sebagai manusia dan bukan sebagai komoditas
- f) Kepuasan kerja dan pemberdayaan terkait pekerjaan mereka
- g) Lingkungan kerja yang ramah kekeluargaan dan memiliki keseimbangan kehidupan kerja.
- h) Perlakuan yang adil dan konsisten
- i) Beberapa pengaruh atas operasi sehari-hari namun juga pada tingkat kebijakan.

Perusahaan juga mengemukakan bahwa sebagai imbalan atas paket penghargaan yang ditawarkan, pengusaha memiliki harapan implisit terhadap karyawan, yaitu :

- a) Fungsional, tugas, fleksibilitas
- b) Standar minimum kompetensi
- c) Ketersediaan untuk berubah
- d) Kemampuan untuk bekerja sebagai anggota tim

- e) Komitmen untuk mencapai tujuan organisasi
- f) Kemampuan untuk mengambil inisiatif
- g) Bakat untuk memberikan keleluasaan usaha.

Menurut (Armstrong, 2016) hubungan karyawan meliputi hubungan Hukum dan Perburuhan, Lingkungan Kerja, Kesehatan dan Keselamatan Karyawan, Manajemen konflik karyawan, Kualitas Kehidupan Kerja, Kompensasi Pekerja, Kesehatan Karyawan dan Program Bantuan, serta Konseling Untuk Tekanan Pekerjaan. Semua ini sangat penting bagi retensi karyawan selain dari gaji yang hanya merupakan salah satu bagian dari faktor kesehatan. (*Processes in Human Resource Management*, no date). Retensi karyawan merupakan gangguan bagi organisasi, khususnya dalam industri yang sifatnya sangat kompetitif. Meskipun ada banyak sekali faktor yang memotivasi seseorang untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi, tetapi tentu saja hanya sedikit yang berada di bawah kendali organisasi perusahaan. Semua tahapan proses sumberdaya manusia merupakan bagian yang terpadu dan terintegrasi dari kelangsungan suatu organisasi dan keberhasilan strategi SDM. Dan tidak ada satu proses pun yang dapat bekerja secara terpisah melainkan harus ada tingkat kesesuaian dan keterpaduan yang tinggi di antara proses tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. (2017). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi. *Jurnal Warta Edisi 51*, 1-14.
- Armstrong, M. (2016). *Handbook of Human Resources Management*. London: Philadelphia: Kogan Page Limited.

- Admin, (2012, 04). *Proses Manajemen Sumber Daya Manusia*. Retrieved from Resthoe: www.resthoe.blogspot.com
- Admin, (2022, 01 09). *Process in Human Resource Management*. Retrieved from Management Study Guide: www.managementstudyguide.com
- Boxall Peter, P. J. (2007). *Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- Details, R. F. (1956). School of Management Studied. 1-3.
- George Milkovich, B. (1989). *Developing a Compensation Strategy*.
- J, D. (2019). *The Performance Management Process, Implementing Performance Management*.
- K, P. (2013). Human Resource Planning - An Analytical Study. *International Journal of Business and Management Invention (ISSN)*, 63-68.
- M., L. (2007). *Exploring Employee Relations Second Edition*. UK: Elseiver.
- O'riordan. (2017). *The Practice of Human Resource Management*. An Foras Riachain Institute of Public Administration.
- O'riordan. (2017). *The Practice of Human Resource Management*. *An Foras Riarchain Institute of Public Administration*, 1-23.
- P., J. (2013). Employee Relations. 113-126.
- S., R. A. (2021, December 28). *Proses Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Suatu Usaha*. Retrieved from Blog Investree: www.blog.investree.id
- Sunarta. (2010). *Perencanaan Sumberdaya Manusia*. 1-13.

BAB 7

MANAJEMEN MOTIVASI

Oleh Purna Irawan

7.1 Pendahuluan



Gambar 7. 1 Motivasi
Sumber : Diolah Penulis (2023)

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang di miliki oleh individu secara efektif dan efesien serta dapat di gunakan secara maksimal. Pertumbuhan teori ini berjalan beriringan, sebab teori motivasi ini merupakan sub disiplin keilmuan HRM (*Human Resource Management*).

7.2 Pendekatan Ilmu Motivasi

Pendekatan pada ilmu motivasi ditentukan oleh perkembangan teori ilmu manajemen secara generik, yaitu:

1. Penghampiran *nonmodern* atau yang lebih kita kenal dengan sebutan tradisional. Taylor berpendapat, adalah kunci bagaimana karyawan dapat bekerja paling efektif, bahkan saat membosankan dan monoton. Itulah sebabnya sering menggunakan skema bonus kinerja kurang banyak yang mereka hasilkan, banyak yang mereka peroleh. Dasar dari pendekatan ini adalah bahwa para pekerja malas dan hanya dapat didorong oleh imbalan uang.
2. Interpersonal mengikuti pendekatan tradisional. Menurut Elton Mayo seorang pimpinan atau manajer berupaya memberi semangat karyawan dengan mengenali kemampuan sosial mereka dapat membentuk mereka, supaya mereka merasa diutamakan dan bermanfaat bagi mereka sendiri. Perhatian yang lebih di berikan kepada manajemen atau kelompok yang bersangkutan, tetapi mereka masih mengharapkan kondisi kerja yang diciptakan oleh atasan mereka.
3. Argyris, McGregor, Likert dan Maslow berpendapat sumber daya manusia sekedar menjiplak tenaga kerja dengan cara yang rumit. Wewenang nyata seorang pimpinan atau seorang manajer yaitu memperluas kewajiban atau tanggung jawab bersama-sama guna terwujudnya sasaran individu maupun kelompok, di mana masing-masing individu tau karyawan memberikan kontribusi menurut minat dan keahliannya, daripada menyogok tenaga kerja tersebut dengan upah yang lebih banyak atau tinggi supaya pekerja tersebut disenangi oleh atasan.

7.3 Semangat atau Motivasi

Kemauan guna melakukan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan yang bergantung pada mereka untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu (Robbins, 2003, 208). Semua manajemen sepakat bahwa motivasi adalah sekumpulan usaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain dengan mengetahui terlebih dahulu apa yang memotivasi seseorang. Namun, seseorang bergerak karena dua alasan, kemampuan dan motivasi. Kemampuan dipengaruhi oleh pengalaman, latihan dan kebiasaan yang diperoleh melalui pelatihan, serta oleh refleks biologis dan psikologis yang menjadi kodrat manusia. Jadi di mana motivasinya? (Landy dan Becker, 1987) dengan jelas memetakan letak motivasi antara refleks dan kebiasaan pada (Stoner, 1996: 134-135). Karena bidang motivasi sangat luas dalam kaitannya dengan kehidupan. Untuk memahami motivasi dalam kehidupan manusia perlu memahami perkiraan dasar dari motivasi. Menurut (Stoner, 1996:134), ada empat asumsi - asumsi dasar tentang semangat atau motivasi, yaitu :

- a. Motivasi yaitu berkenaan dengan hal yang bagus atau baik, seorang karyawan tergerak oleh sanjungan atau sebaliknya dan seseorang dipuji karenanya.
- b. Motivasi dapat berkurang dan harus diisi kembali dari waktu ke waktu.
- c. Motivasi merupakan indera yang bisa dipakai manajemen buat mengatur interaksi kerja pada organisasi.
- d. Motivasi adalah alat yang dapat dipakai manajemen untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.



Gambar 7. 2 Tingkah Laku Manusia
Sumber : Diolah Penulis (2023)

7.4 Teori Motivasi

Banyak teori motivasi telah muncul sejak tahun 1950-an. Setidaknya ada enam teori yang dibahas untuk memahami motivasi. Setiap teori mencoba untuk menggambarkan bagaimana orang-orang dan akan menjadi apa mereka. Oleh karena itu, teori motivasi memiliki peringatan berupa pengamatan manusia tertentu. Ilmu yang terdapat didalam motivasi konten sangat meringankan seseorang dalam menangkap materi ilmu motivasi dari manajemen yang menarik bekerja dalam memberi penjelasan bagaimana ketua dan pekerja berinteraksi satu sama lain pada saat pekerjaan dilaksanakan. sebab ilmu motivasi ini membahas tentang perkembangan makhluk di bumi ini, ilmu ini juga meringankan ketua dan pekerja dalam masalah dalam manajemen. Tiga ilmu motivasi ini (Teori Kebutuhan Maslow, Teori McGregor X dan Y, dan Teori Dua-Faktor Herzberg) dibahas, masih merupakan ilmu saran yang sangat populer dan cukup sering digunakan manajemen dan membentuk dasar dinamika modern, Teori ERG Alderfer, Teori 3 kebutuhan McClelland, Teori

Evaluasi Kognitif dan Teori tujuan Locke, Teori Penguatan Skinner, Teori Hak Adam dan Vroom juga merupakan teori motivasi.

Berikut penjelasan dari masing-masing teori.

1. Teori kebutuhan Maslow

Menurut (Maslow,1970) berhipotesis bahwa manusia memiliki 5 tingkat kebutuhan. Mulai dari kebutuhan dasar berupa kebutuhan kepuasan fisik berupa makan, minum dan seks, kebutuhan rasa aman, dan nyaman, kebutuhan bersosialisasi, kebutuhan dihargai, hingga kebutuhan seseorang yang sering diperlukan manusia yaitu kebutuhan dalam rumah. Permintaan lebih tinggi baru muncul ketika kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi, demikian seterusnya hingga ke tingkat yang paling tinggi, yaitu aktualisasi diri. Demikian, jika kita akan memotivasi seseorang, pertama-tama kita harus mengetahui kesengsaraan seperti apa yang mereka alami sehingga kita dapat memotivasi mereka dengan menawarkan sesuatu yang lebih dari itu. Meskipun banyak keluhan tentang teori Maslow, ini paling sering dipraktikkan dengan cara lain sebab kesederhanaan.



Gambar 7.3 Hirarki Kebutuhan Abraham H.Maslow
Sumber : (Maslow,1970)

2. Teori X & Teori Y

Pendapat dari (Douglas McGregor, 1960, 1967) menandakan 2 macam orang yang sama sekali berbeda atau tidak sama, yaitu tipe malas yang dicirikan oleh Teori X dan para pegawai yang dicirikan oleh Teori Y. Asumsi ini mensugestikan sifat dan watak pemimpin kepada karyawannya. Oleh sebab itu, supaya meningkatkan kinerja karyawan yang berkompeten, pemimpin sebisanya mampumelihat dengan jeli jenis atau ragam karyawan dan memotivasi sesuai dengan keadaan yang sesuai. Jika karyawan tersebut adalah Tipe X, motivasi yang tepat adalah untuk mengontrol dan mengontrol bawahan secara sempit, atau pemimpin atau atasan menjadikan karyawan merasa dihargai dan penting, atau pimpinan atau atasan memanfaatkan tenaga kerja yang relative rendah dimanfaatkan. Meskipun manusia umumnya tidak mau berusaha (Robbins, 2003: 211), McGregor

mempertahankan keyakinannya kalau asumsi Teori Y lebih baik dibandingkan dengan Teori X.

3. Teori dua faktor Herzberg

Motivasi berhubungan peluang memajukan, penyebarluasan, atas pengakuan, bertanggung jawab terhadap kegiatan yang sering dilakukan, bisa berdampak pada keuntungan pekerjaan. *Hygiene factor* yaitu suatu berdampak pada kepuasan dalam pekerjaan, meliputi dari supervisor, keadaan pekerjaan, upah, ikatan pribadi, dan hak perusahaan. Yang dimaksud tepat terkait motivator dan faktor pemeliharaan membutuhkan jenis motivasi karyawan yang tepat. Herzberg mengatakan bahwa gaji bukanlah motivator tetap mepenopang, jadi jangan memotivasi dengan penghasialan. Seseorang yang mendapat kenaikan gaji mungkin membuat tidak malas agar tetap bersemangat, namun hanya dalam jangka pendek. Ketika seseorang menjadi penghasilannya merasa belum cukup, maka seseorang tersebut kurang bersemangat melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, penghasilan seseorang hanya berdampak kemurnian yang menjaga kecukupan seseorang maksudnya jika penghasilan diberikan on time atau langsung, sama dengan pengorbanan yang dilakukan oleh pekerja, sama dengan keterampilan , sama dengan ketentuan kualifikasi pekerja, sesuai dengan upah.

Menurut Herzberg, selain harapan dan bertanggung jawab, ada pendorong. Peluang untuk kemajuan membuat karyawan bersemangat dan termotivasi. Jika berhasil, karyawan akan senang. Mengambil lebih banyak tanggung jawab atau memberikan tugas yang lebih banyak beragam memotivasi pekerja, karena dengan cara ini pekerja diperkaya dengan

pekerjaan mereka dengan cara yang membuat mereka merasa lebih penting dan bermakna.

Tabel 7. 1 Teori X dan Y

Teori X
✓ Belum meyenangi pekerjaan karena malas dan akan menghindari sifat tersebut ✓ Penyebab seseorang belum menyenangi suatu pekerjaan yang dijalannya, mereka harus nasehati, diawasi bagaimana perkembangan pekerjaannya, atau diberikan hukuman yang mungkin meningkatkan kualitas pekerjaan dan membuat kesadaran seseorang atau pekerja ✓ Karyawan akan menjauhi pekerjaan yang diberikan dan mencari pekerjaan yang diperlukan bilamana dimungkinkan ✓ Kebanyakan seseorang menganggap akan kenyamanan dan ambisiusnya terhadap pekerjaan tersebut.
Teori Y
✓ Seseorang menganggap pekerjaan enteng dan sering diisiwaktu tersenut bermain dan beristirahat ✓ Seseorang ini akan mencari jalan lain atau Tindakan lain dalam pengawasan yang dilakukannya ✓ Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab. ✓ Kebisaannya dipergunakan guna memberikan keputusan terhadap suatu Amanah dalam pekerjaannya

Sumber : Diolah Penulis (2023)

4. Teori Eksistensi

Tingkat kebutuhan Maslow direduksi menjadi tiga keperluan kemanusiaan, yaitu keperluan subsisten, meliputi keperluan diri sendiri dan kenyamanan pada teori Maslow, keterhubungan, pada kenyamanan dalam menjaga ikatan manusia, hampir mirip dalam keperluan masyarakat. Maslow dan pertumbuhan, yang meliputi yang dicirikan oleh kebutuhan manusia akan perkembangan yang relatif tinggi, serta tingkat kebutuhan akan pencapaian, harga diri, dan realisasi diri. Berlawanan dengan teori bertingkat Maslow, teori ERG tidak perlu bertingkat dalam arti bahwa kebutuhan untuk mempertahankan hubungan interpersonal yang baik tidak harus menunggu kebutuhan fisik dan keamanan terpenuhi, sama seperti kebutuhan aktualisasi diri muncul tanpa menunggu. untuk pemenuhan kebutuhan sosial. Jadi tidak hierarkis dan kebutuhan seseorang dapat ditampung dalam dua kelompok kebutuhan sekaligus.

Karakteristik lain dari teori Maslow adalah ketika kepuasan keperluan masyarakat yang dibatasi, keinginan untuk kepuasan kebutuhan yang lebih rendah meningkat. Oleh karena itu, teori ERG menunjukkan adanya dimensi frustrasi-regresi. Misalnya, ketidakmampuan memenuhi kebutuhan sosial memperkuat keinginan Kalau punya uang banyak, mau mewah, bangun villa, dll. Dengan demikian, frustrasi (penghalang) dapat mendorong (mempengaruhi) kepuasan kebutuhan sampai tingkat yang lebih rendah. Dengan teori ERG ini, manajer entah bagaimana bebas memotivasi karyawannya, karena jika karyawan sudah berada pada tingkat kebutuhan tertentu, mereka masih dapat dimotivasi oleh alat-alat motivasi lainnya dengan cara yang sama, meskipun hasilnya tidak optimal. Misalnya, pekerja yang sudah pada tingkat relatif masih dapat

dimotivasi oleh uang dalam bentuk insentif karena uang membangun rumah yang lebih baik, meskipun insentif dalam bentuk penghargaan atau hadiah lebih efektif. Berikan kesempatan untuk aktualisasi diri dengan memberi mereka kemampuan untuk dibawa ke level selanjutnya.

5. Teori 3 Kebutuhan Mc Clelland, Mc Clelland (1969)

Keperluan untuk kemampuan, keperluan akan kepolitikan dan keperluan untuk dimiliki. Pencapaian tinggi (pasca) menikmati tantangan memecahkan masalah dan mengambil tanggung jawab pribadi untuk sukses atau gagal tanpa bergantung pada kesempatan atau bantuan dari berbeda. Mereka menghindari tugas yang mudah atau terlalu sulit. Mereka menyukai tugas-tugas moderat dan memiliki peluang sukses yang tinggi. Meskipun individu dengan nPow tinggi suka mengambil tanggung jawab, mereka lebih suka mempengaruhi orang lain, seperti suasana kompetitif, penghargaan, daripada kinerja. Di sisi lain, orang dengan nAff tinggi lebih menyukai suasana yang bersahabat, kooperatif, dan lebih menyukai hubungan dengan tingkat saling pengertian yang tinggi. Oleh karena itu, karyawan tingkat tinggi termotivasi ketika pekerjaan membutuhkan tanggung jawab pribadi yang tinggi, umpan balik tersedia dan risiko pekerjaan sedang. Pada saat yang sama, karyawan dengan nPow tinggi termotivasi ketika pekerjaannya tidak membutuhkan tanggung jawab pribadi yang besar tetapi dapat mempengaruhi orang lain, kompetitif, dan dihargai.

Teori tujuan (Locke, Edwin A. Locke, 1969, 1980) menyatakan bahwa tujuan yang sulit, jika diterima dengan baik, mengarah pada kinerja yang lebih baik dan umpan balik itu mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Tentu tidak mudah (pada tujuan yang sulit) untuk diterima

dengan baik oleh bawahan, tetapi ketika diterima dengan baik, bawahan termotivasi untuk mengerahkan seluruh kekuatan dan usahanya untuk mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, umpan balik membantu mengenali penyimpangan mana yang ada sehingga umpan balik mengarah pada perilaku yang berhasil. (Robbins, 2003:223) mengatakan bahwa selain umpan balik, ada tiga faktor lain yang mempengaruhi kesuksesan motivasi melalui teori penetapan tujuan Locke, yaitu: komitmen yang berorientasi pada tujuan, keyakinan individu bahwa dirinya bisa (*self-efficacy*) dan budaya bangsa.

6. Teori Keadilan Adam, J. Stacey Adams (1963)

Katakanlah karyawan membandingkan diri mereka dengan teman, tetangga, rekan kerja, kolega dari organisasi lain atau pekerjaan sebelumnya. Karyawan termotivasi ketika rasa keadilan muncul setelah perbandingan. Rasa kesetaraan ini dimoderatori oleh faktor-faktor seperti jenis kelamin, senioritas, tingkat organisasi, pendidikan, atau keterampilan profesional. Keadilan dibedakan dari keadilan distributif (dipahami dalam hal derajat dan distribusi imbalan di antara individu) dan keadilan prosedural (dipahami dengan proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan). Oleh karena itu, atasan dapat memotivasi karyawan ketika mereka percaya bahwa gaji yang diterima memenuhi prinsip keadilan, sedangkan demotivasi terjadi ketika mereka merasa tidak adil, yang menunjukkan bahwa kegiatan tersebut tidak adil. Inefisiensi karyawan, seperti tidak bekerja keras, bekerja, tidak peduli dengan kualitas pekerjaan, tidak memiliki pekerjaan atau mungkin menganggur.

7. Teori Kebutuhan McClelland 3

Menurut (McClelland, 1969), teori yang berfokus pada tiga kebutuhan manusia, yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan untuk dimiliki. Orang yang berprestasi tinggi (posti) menikmati tantangan memecahkan masalah dan memikul tanggung jawab pribadi atas keberhasilan atau kegagalan tanpa bergantung pada kesempatan atau bantuan dari orang lain. Mereka menghindari tugas yang mudah atau terlalu sulit. Anda menyukai tugas-tugas moderat dan memiliki peluang sukses yang bagus. Meskipun individu dengan nPow tinggi ingin memegang kendali, mereka ingin mempengaruhi orang lain, mis. Suasana kompetitif, kinerja yang memuaskan daripada kinerja yang efisien. Sementara itu, orang dengan nAff tinggi lebih menyukai persahabatan, suasana kooperatif, lebih menyukai hubungan dengan saling pengertian yang tinggi. Oleh karena itu, karyawan tingkat tinggi termotivasi ketika pekerjaan membutuhkan banyak tanggung jawab pribadi, umpan balik tersedia, dan risiko pekerjaan sedang. Pada saat yang sama, karyawan dengan nPow tinggi termotivasi ketika pekerjaannya tidak membutuhkan tanggung jawab pribadi yang besar tetapi dapat memengaruhi orang lain, kompetitif, dan dihargai. Sementara itu, karyawan dengan nAff tinggi termotivasi untuk bekerja dalam suasana bersahabat yang membutuhkan tingkat kerjasama yang tinggi. Oleh karena itu, menurut McClelland, pemimpin yang baik adalah manajer dengan nPow dan nAff yang tinggi. NPow yang tinggi merupakan prasyarat untuk efisiensi manajemen.

8. Teori Objektif Locke, Edwin A. Locke (1969, 1980)

Locke berpendapat bahwa tujuan yang sulit, jika diterima dengan baik, mengarah pada kinerja yang lebih baik dan umpan balik tersebut mengarah pada skor kinerja yang lebih tinggi. Tentu saja tidak mudah (untuk tujuan yang sulit) diterima dengan baik oleh bawahan, tetapi ketika bawahan diterima dengan baik, mereka termotivasi untuk menggunakan semua kekuatan dan upaya mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, umpan balik membantu mengidentifikasi penyimpangan dari tujuan sehingga umpan balik mengarah pada perilaku yang sukses. (Robbins, 2003:223) menyatakan, bahwa selain umpan balik, ada tiga faktor lain yang mempengaruhi kesuksesan motivasi melalui teori penetapan tujuan Locke, yaitu: 1). Komitmen berorientasi pada tujuan, 2). Keyakinan individu bahwa seseorang dapat melakukannya (*self-efficacy*) dan 3). Budaya nasional.

9. Teori Hukum Adams (1963)

(J. Stacey Adams, 1963) menyatakan bahwa karyawan membandingkan dirinya dengan teman, tetangga, kolega, kolega di organisasi lain, atau pekerjaan sebelumnya. Karyawan termotivasi ketika rasa keadilan muncul setelah perbandingan. Rasa keadilan ini dimoderatori oleh faktor-faktor seperti jenis kelamin, masa kerja, tingkat organisasi, tingkat pendidikan atau keterampilan profesional. Keadilan dibedakan dari keadilan distributif (keadilan dipahami menurut tingkat imbalan dan distribusi antar individu) dan keadilan prosedural (keadilan dipahami menurut cara penentuan distribusi kompensasi). Oleh karena itu, manajer dapat memotivasi karyawan ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan prinsip keadilan,

sedangkan demotivasi terjadi ketika dianggap tidak adil, yang mencerminkan aktivitas karyawan yang tidak produktif, seperti. Bekerja keras tidak memperhatikan kualitas kerja, tidak bekerja atau dapat menganggur.

10. Teori Harapan Victor H. Vroom (1973)

Pada teori ini menyatakan bahwa seorang karyawan termotivasi untuk mencoba jika dia percaya bahwa dia akan dihargai dengan baik dan bahwa evaluasi tersebut akan membawa imbalan bagi organisasi karyawan seperti bonus, kenaikan gaji, promosi atau kompensasi lainnya. dapat memenuhi tujuan individu. Oleh karena itu, teori ini berfokus pada tiga hubungan, yaitu: rasio upaya-kinerja, rasio kinerja-hadiah, rasio tujuan-hadiah pribadi. (Nadler dan Lawler dalam Stoner, 1996: 147-148) membuat empat asumsi dasar untuk teori ekspektasi ini, yaitu:

- a) perilaku ditentukan oleh kombinasi faktor pribadi dan lingkungan
- b) individu membuat keputusan sadar tentang perilaku mereka dalam organisasi
- c) individu memiliki kebutuhan, keinginan, dan tujuan yang berbeda
- d) individu memilih perilaku di antara alternatif sesuai dengan harapan mereka. , perilaku akan menghasilkan apa yang mereka inginkan.

Teori harapan membantu menjelaskan mengapa begitu banyak karyawan yang tidak termotivasi dan hanya melakukan apa yang diperlukan (dalam bahasa Jawa: sakmadyo) untuk menyelamatkan dirinya. Karyawan termotivasi ketika mereka melihat kombinasi yang menguntungkan dari apa yang penting bagi mereka, apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang

dihargai atas kontribusi mereka, dan karyawan akan bertindak sesuai dengan itu.

7.5 Motivasi Berlebihan

Untuk gejala seperti produktivitas yang rendah, masalah kualitas, layanan pelanggan yang buruk, cedera di tempat kerja, ketidakhadiran yang tinggi, tingkat kekerasan di tempat kerja yang tinggi, dan semangat kerja yang rendah . Ketika semua teknik dan semangat atau teori motivasi digunakan untuk memotivasi karyawan dan tidak mengarah pada kepuasan dan kinerja yang lebih besar. Ini membutuhkan motivasi yang besar (Spitzer, 1995, 3). Upaya pencapaian individu demi memperoleh penghargaan organisasi sebagai bagian dari tujuan pribadi akan berhubungan dengan : (1). Hubungan antara kesuksesan dan pencapaian; (2). Hubungan antara kesuksesan dan penghargaan; (3). Hubungan antara penghargaan dan tujuan pribadi. Konsep *hypermotivation* cocok untuk kondisi dimana karyawan berharap lebih, malas melayani pelanggan, kurang inisiatif, bermain aman, dan tidak berusaha menjadi yang terbaik. Singkatnya, *hypermotivation* didefinisikan sebagai bermotivasi tinggi, mandiri yang meliputi seluruh organisasi (Spitzer, 1995).

7.6 Motivasi Super

Hipermotivasi adalah motivasi yang tinggi. Pencapaian manusia dibentuk oleh dua faktor utama, yaitu kemampuan dan motivasi. Keahlian tidak ada artinya jika tidak digunakan. Kemungkinan muncul ketika dikalikan dengan motivasi. Jadi, di saat-saat sulit atau krisis, orang seringkali dapat menggunakan bakat terpendamnya untuk mencapai kesuksesan. Hipermotivasi mengarah ke tingkat motivasi dan pencapaian yang lebih tinggi bagi kebanyakan orang. *Hypermotivation* juga digunakan secara efektif untuk mempromosikan motivasi jangka panjang. Karena

motivasi cenderung bersiklus, dan semakin panjang siklus motivasi, semakin sering diperlukan tindakan segera untuk memotivasi. Pendekatan hiperdinamik melibatkan dua proses paralel, yang pertama adalah mengurangi demotivator dan yang kedua adalah meningkatkan motivator. Tanda-tanda hilangnya motivasi seperti penarikan karyawan dari pengambilan keputusan kritis dan proses perencanaan produksi, akses informasi yang buruk, suasana rapat dan pelatihan yang membosankan, dan umpan balik yang sangat sedikit, dalam kasus ini, tanda-tanda ini harus diperbaiki dan segera ditangani. Setelah semua de-motivator dihilangkan, langkah kedua adalah menambahkan faktor-faktor yang memotivasi. Faktor pendorong di sini bukanlah orang melainkan kondisi lingkungan. Manajemen memiliki kekuatan untuk secara permanen mengubah cara karyawan bekerja. Perbaikan lingkungan kerja tidak bersifat sementara, karena perubahan hari ini besok akan berubah lagi. Perubahan ini bersifat permanen dan merupakan bagian integral dari organisasi itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulah, Rusyidi. *Manajemen Pemasaran*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Badrudin. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung : Alfabeta, 2014.
- Hasbuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara, 2018.
- Kerin, Roger A, and Robert A Petersen. *Pemasaran Strategis*. Jakarta: Indeks, 2015.
- Malayu S.P, Hasibuan ;. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Purnomo, Yusrigantoro. *Manajemen Keuangan Internasional*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2004.
- Ridhotullah, Subeki, and Muhammad Jauhar. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2015.
- Siswanto. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- Sukara. *Dasar - dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju, 2011.
- Sumamora, Bilson. *Pemasaran Strategi*. Tanjung Selatan: Universitas Terbuka, 2017.
- Suryoto, Danang. *Dasar - dasar Manajemen, Pemasaran Konsep, Strategi, dan Kasus*. Yogyakarta: CADS (Center of Academic Publishing Service, 2014.
- Wahjono, Sentot Imam. *Manajemen, Tata Kelola Organisasi Bisnis*. Jakarta: indeks publisher, 2008.

BAB 8

KEPEMIMPINAN

Oleh Abdul Hamid Arribathi

8.1 Pendahuluan

Sering kita menjumpai organisasi di sekitar kita pada kehidupan keseharian, baik berskala kecil maupun besar, di bawah naungan negara maupun swasta, serta dalam berbagai aktiviats usaha. Pada suatu organisasi dibutuhkan motor penggerak agar kegiatan dapat berjalan secara tepat guna dan efesien, serta dapat terwujudnya tujuan sesuai dengan ketentuan dan target yang telah direncanakan. Sosok penggerak dan motivator dimaksud tidak lain adalah pemimpin. Pelaksanaan kinerja seorang pemimpin dalam proses penyelenggaraan berbagai aktivitas, yang membawahi serta mendelegasikan tugas pada bawahan agar dapat mencapai tujuan dimaksud diistilahkan dengan kepemimpinan. Untuk memudahkan dalam mempelajari topik kepemimpinan, pada pembahasan ini akan dikupas secara berurutan ; pengertian, pendekatan, fungsi, gaya, dan kepemimpinan profetik (kepemimpin Rasulullah SAW).

8.2 Pengertian Kepemimpinan

Jika diartikan secara bahasa atau *lughah*, kepemimpinan berasal kata kerja pimpin yang mengandung arti membimbing, menuntun, atau mengepalai (Departemen Pendidikan Nasional, 2005, p. 684). Kata tersebut kemudian mengalami perubahan morfologis, yaitu mendapat

penambahan awalan (*prefiks*) ke-, serta akhiran (*sufiks*) -an sehingga terbentuklah kata kepemimpinan yang dapat dimaknai perihal memimpin, membimbing, menuntun atau mengepalai. Pemimpin identik dengan *leader*, sedangkan kepemimpinan adalah *leadership*, diambil dari kata Inggris dan merupakan kata benda (*noun*), sedangkan kata kerja (*verb*) yaitu 'to lead' mengandung arti memimpin atau menjalani (John M. Echols, 2014, p. 436).

Dalam tinjauan istilah atau *terminologi*, para pakar memilih diksi berbeda-beda dalam mendefinisikan kepemimpinan, namun secara pesan dan kesimpulan mengandung persamaan, diantaranya : unsur terjadinya pola hubungan dan kerjasama, dan unsur tuntutan memberi arah, motivasi, dan mempengaruhi pada kelompoknya agar dapat terwujud tujuan. Stoner, Freeman, dan Gilbert memberi arti bahwa kepemimpinan merupakan proses dalam rangka mengarahkan dan mempengaruhi *members* dalam upaya melakukan berbagai aktivitas yang ditentukan (Gilbert JR, Daniel.R, 1996). Adapun Griffin cenderung mengartikan kepemimpinan dalam dua hal, yaitu sebagai proses dan atribut (Griffin W. Ricky, 1999). Sebagai *proses* dimana kepemimpinan terfokus pada apapun yang dilakukan para pemimpin, dimana mereka menggunakan pengaruhnya dalam rangka memperjelas tujuan organisasi yang hendak dicapai kepada para bawahannya. Sedangkan sebagai *atribut*, kepemimpinan merupakan sekumpulan karakteristik yang menuntut dimiliki para pemimpin. Dengan kata lain kepemimpinan disini dimaknai sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang yang dipimpin mau menerima sosok dirinya sebagai pemimpin. (Ernie Tisnawati Sule, 2012, p. 255).

8.3 Pendekatan Kepemimpinan

Keragaman individu dalam organisasi merupakan potensi yang cukup potensial dalam memecahkan masalah guna mencapai tujuan yang hendak dicapai. Demikian sebaliknya, keragaman potensi individu juga berpotensi negatif jika tidak dikelola secara tepat. Untuk itu, dibutuhkan seorang yang memiliki kemampuan untuk mengkoordinir dan mengelola secara tepat, dialah pemimpin. Dalam mengelola dan mengorganisir personalia yang beragam dalam organisasi, seorang pemimpin membutuhkan berbagai pendekatan. Selanjutnya mencoba menggali dengan pertanyaan: “Apakah kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang dapat dipelajari atau suatu bawaan bakat lahir?”. Pertanyaan tersebut dimaksud dalam rangka membantu memudahkan dalam menguraikan pendekatan dalam kepemimpinan. Berikut pendekatan kepemimpinan yang telah dikenal antara lain : pendekatan personal, pendekatan perilaku, dan pendekatan kontingensi (Ernie Tisnawati Sule, 2012, p. 258). Untuk dapat mengetahui pendekatan personal dalam kepemimpinan, maka perlu membagi dahulu tentang pembahasan antara pemimpin dengan bukan pemimpin, dan juga pemimpin efektif dengan pemimpin tidak efektif.

Pandangan secara *personal* bahwa pemimpin harus cerdas, pintar, jujur, adil, bersifat terbuka, dan kharismatik, masih menimbulkan *pro* dan *kontra*. Dalam kenyataan masih terdapat seorang belum mempunyai kriteria tersebut, namun dianggap dan dipercaya masyarakat sebagai pemimpin. Demikian juga batasan cerdas dan pintar, apakah harus bertitel doktor atau profesor, karena tidak sedikit bahwa ada presiden yang tidak memiliki titel tinggi dan kharismatik. Bahwa cerdas, terbuka, dan kharismatik dll merupakan bagian dari kriteria yang diharapkan untuk

seorang pemimpin, semoga terealisasi secara mutlak dengan segera berbenah untuk mereka yang terpilih menjadi pemimpin. Selanjutnya pemimpin efektif dapat diketahui lewat kemampuannya untuk mencapai tujuan dalam organisasi dengan membawa setiap anggota berperan aktif sesuai tupoksi. Dengan ketentuan ini akan dapat mengeliminir serta memupus isu-isu : apakah suku tertentu akan lebih efektif dari suku lainnya, apakah wanita atau pria yang lebih efektif.

Pendekatan perilaku mengenai kepemimpinan merupakan cara lain untuk melihat kepemimpinan jika sulit dideteksi atau dilihat dari sisi *personal* dan karakteristiknya. Pendekatan ini lebih memfokuskan pada perilaku dan tindakan seorang pemimpin dalam hal : bagaimana ia memberi delegasi, berkomunikasi, serta memberikan motivasi dan penguatan pada bawahannya agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Secara *teoritis* pendekatan ini terfokus pada dua aspek, yaitu : fungsi-fungsi kepemimpinan (*leadership functions*) dan gaya kepemimpinan (*leadership styles*). Adapun pendekatan kontingensi terkait kepemimpinan adalah suatu gaya kepemimpinan atau gaya manajemen yang memilih cara pandang dan mengambil tindakan dengan mengutamakan apapun yang dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi sesuai dengan situasi dan kondisi dari waktu ke waktu. Pendekatan kontingensi terdiri atas tiga model kepemimpinan, antara lain : model kepemimpinan situasional/Hersey-Blanchard, model LPC/Fiedler, dan model jalan tujuan/Evans-House. (Ernie Tisnawati Sule, 2012, p. 264).

Model kepemimpinan situasional menjelaskan bahwa para manajer atau pimpinan perlu menyesuaikan

gaya kepemimpinannya sebagai respon atas berbagai karakter bawahannya seperti : harapan kerja, pengalaman, keahlian dan kesanggupan dalam menerima tanggungjawab. Model kepemimpinan situasional ini dapat dibagi menjadi empat kuadran menurut situasi dan kondisi yang dihadapi, dikaitkan dengan tinggi rendahnya kecenderungan pada pekerjaan (*task behavior*), dan tinggi rendahnya kecenderungan pada orang-orang (*relationship behavior*).

Pada kuadran pertama (*high task and low relationship*), dalam situasi ini terjadi tuntutan pekerjaan tinggi namun rendah terhadap relasi atau orang-orang. Untuk itu, pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan yang lebih tinggi lebih didahulukan sehingga terkadang pemimpin harus sedikit *otoriter*, sebab pada saat itu pekerjaan lebih utama untuk diselesaikan dari membangun relasi dengan orang lain. Kuadran kedua yaitu *high task and high relationship* dimana dalam kondisi ini keduanya menuntut perhatian tinggi baik pekerjaan maupun orang-orang. Maka dalam situasi ini gaya kepemimpinan demokratis yang berorientasi pada kemajuan dan perubahan sangat tepat. Sebab selain pekerjaan dapat diselesaikan juga tim kerja dapat berjalan dengan selaras. Kuadran ketiga *high relationship and low task*, yaitu pekerja memiliki karakteristik tim kerja yang baik dan memiliki motivasi yang baik dalam organisasi, namun mereka belum diarahkan pada kegiatan yang mengandung banyak tantangan dan resiko. Pada kuadran ini pemimpin harus benar mampu memotivasi untuk menjaga relasi antar sesama manusia sehingga pendekatan manajemen dapat bersifat partisipatif. Kuadran keempat *low relationship and low task*, pada kuadran ini dimana antara orientasi terhadap pekerjaan maupun orang-orang keduanya sama-sama

rendah. Pemimpin harus ekstra keras dalam membimbing dan mengarahkan dengan cara memotivasi sekaligus memberi panduan segala yang berkaitan apa yang harus dilakukan.

Model LPC, dikenalkan oleh Fred Fiedler, merupakan bagian dari kepemimpinan *kontingensi*. Model LPC menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan sebaiknya beragam, juga tergantung pada situasi dan kecenderungan yang terjadi. LPC merupakan kepanjangan dari *Least Preferred Coworker*. Kunci dalam model ini tingkat kecenderungan pemimpin terhadap penilaian situasi pekerja yang dihadapi olehnya. Maksudnya pemimpin harus mampu menilai apa situasi yang dihadapinya mempunyai kecenderungan yang mungkin didekati dengan gaya kepemimpinnya atau tidak. Model jalan tujuan atau *Parth Goal Theory*. Model ini diperkenalkan oleh Martin G Evans dan Robert J House, berangkat dari teori dasar tentang pengharapan (*expectancy theory*), faktor terpenting dalam teori ini dimana pemimpin harus mengerti, menjelaskan, dan menyediakan apa yang akan diterima para karyawan atau bawahan sekiranya mereka mengikuti dan mampu melaksanakan apa yang diperintahkan oleh pemimpin atau manajer. untuk itu manajer atau pemimpin harus menentukan tujuan, yaitu *rewards* yang diharapkan pekerja, dan jalan-jalan (*parth*) yang diperlukan pekerja untuk mencapai tujuan tersebut.

Ada empat tipe pemimpin berdasarkan *model jalan tujuan* ini, diantaranya : pemimpin *direktif* {pemimpin yang menentukan langsung apa yang perlu dilakukan bawahan}, pemimpin *suportif* (pemimpin yang cenderung mudah bersahabat dan diajak dialog), pemimpin *partisipatif* (pemimpin yang cenderung senang memberi arahan pada bawahan, mengakomodir bawahan, serta melibatkankan

dalam pengambilan keputusan), dan pemimpin *prestatif* (pemimpin yang memiliki visi ke depan dan standar yang tinggi dalam produktivitas, serta memberikan dorongan pada bawahan untuk berprestasi) (Ernie Tisnawati Sule, 2012, p. 269).

8.4 Fungsi Kepemimpinan

Secara garis besar fungsi kepemimpinan terbagi menjadi dua, yaitu : pertama fungsi kepemimpinan terkait dengan tugas atau pekerjaan (*task related functions*), kedua fungsi kepemimpinan yang berhubungan kontak sosial atau yang sering disebut pemeliharaan kelompok. Fungsi kepemimpinan yang terkait dengan tugas memfokuskan pada *job* atau pekerjaan yang telah dprogramkan dalam organisasi. Maka kepemimpinan yang efektif dalam kacamata fungsi kepemimpinan terkait tugas adalah saat pemimpin mampu mempengaruhi orang lain guna melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan pada mereka. Sedangkan fungsi kepemimpinan yang terkait dengan kontak sosial atau hubungan kelompok lebih mengutamakan aktivitas pemimpin dalam rangka membina hubungan antar pekerja atau karyawan agar tercipta kesatuan, pengertian dan persepsi. Dalam hal ini kepemimpinan yang efektif dimaknai jika pemimpin mampu berkomunikasi secara efektif dengan tim kerja, serta mampu merangkul mereka untuk memelihara kebersamaan dan pengertian sehingga tim yang ada senantiasa terjaga dengan baik.

Adapun jika ditinjau secara hakiki maka fungsi-fungsi kepemimpinan minimal ada lima, sebagaimana disampaikan Danim, antara lain : 1) selaku penentu arah untuk mencapai tujuan, 2) sebagai perwakilan organisasi terkait dengan pihak dan urusan luar, 3) sebagai juru bicara,

4) sebagai *mediator* terkait ke dalam organisasi serta masalah *internal*, 5) merupakan *integrator* yang efektif, netral, objektif dan rasional (Danim, Sudarwan, 2004, p. 61).

8.5 Gaya Kepemimpinan

Jika merujuk pada fungsi kepemimpinan sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, maka gaya kepemimpinan pun secara garis besar terbagi menjadi dua, yaitu : pertama, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan (*task oriented or job style*). Kedua gaya kepemimpinan yang berorientasi pada personalia atau orang-orang (*employee oriented style*). Menurut (Griffin, 2000) lebih suka memberi sebutan pada kepemimpinan pertama dengan istilah *job centered leader behavior*, sedangkan yang kedua dengan istilah *employee centered leader behavior* sekalipun kesimpulannya sama. Pada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan atau tugas pemimpin lebih fokus pada pemberian tugas atau pekerjaan serta prosedur pekerjaan tersebut. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada personalia atau orang lebih memfokuskan pada perhatian dan memberikan kepastian pada orang-orang untuk mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya.

Setiap pemimpin memiliki kecenderungan yang berbeda satu sama lain dalam gaya kepemimpinan, ini dapat terjadi karena latar belakang jenis organisasi. Pada organisasi yang bersifat *profit oriented* (orientasi pada keuntungan) seperti bisnis, umumnya lebih mengutamakan fungsi yang terkait pekerjaan. Berbeda halnya dengan pemimpin pada usaha *nonprofit* atau organisasi kemahasiswaan, maka lebih memfokuskan pada hal yang terkait relasi sosial. Gaya kepemimpinan juga dipengaruhi beberapa faktor, seperti : pengalaman, pengetahuan, nilai, dan latar belakang dari pemimpin. Contoh pemimpin yang

menganggap atau menilai bahwa organisasi adalah lebih utama dari kepentingan individu, ia akan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan berorientasi pada pekerjaan. Demikian sebaliknya pemimpin yang dibesarkan pada lingkungan yang bijak dalam menghadapi perbedaan maka ia akan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang-orang atau personalia. Adapun macam gaya kepemimpinan cukup bervariasi diantaranya : gaya kepemimpinan pelatihan (*coaching leadership*), gaya kepemimpinan visioner (*visionary leadership*), gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan penentu kecepatan dll (Anindyadevi Aurellia, 2022).

8.6 Kepemimpinan Profetik

Kepemimpinan profetik identik dengan kepemimpinan nabi Muhammad Rasulullah SAW, yang memiliki sifat wajib : *shidiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *fathonah* (cerdas dan pandai), dan *tabligh* (menyampaikan risalah). Kepemimpinan tersebut mampu meng-cover seluruh teori dan konsep kepemimpinan yang telah ditemukan, demikian telah diakui kebenaran tersebut oleh beberapa tokoh seperti : Kets de Vries, Stephen Covey, Michail H. Hart dan juga Alphonse De Lamartine, Paris : 1854. (Dr. Muhammad Syafii Antonio, M.Ec., 2010, p. VII). Bukan hanya manusia, bahkan Allah SWT sang pencipta alam semesta memujinya dalam surat al-Qolam ayat 4 (Departemen Agama, 2020) dan mengajurkan agar manusia menteladani akhlak Rasul (QS. Al-Ahzab :21) tersebut secara totalitas dalam kehidupan sehari-hari baik sebagai diri sendiri, pemimpin keluarga, masyarakat, instansi, organisasi, yayasan, bahkan memimpin bangsa dan negara

serta memimpin dunia. Rasanya tidak berlebihan jika akhlak kepemimpinan Nabi Muhammad SAW patut dicontoh dalam berbagai aspek kehidupan secara *totalitas*, bahkan Allah SWT telah memujinya dengan berbagai gelar seperti : *uswatun hasanah* (suri tauladan yang baik), *khuluqin adhim* (akhlak yang agung) yang tertuang dalam QS. al-Ahzaab :21 dan Al-Qolam : 4 (Ibnu Katsir, 2022).

Salah satu sifat wajib nabi yaitu *fathonah* atau cerdas. Pemimpin harus cerdas dalam berbagai aspek baik cerdas *Intelligent Quotient* (IQ) yang digunakan untuk menganalisis potensi kecerdasan intelektual manusia, *Emosional Quotient* (EQ) menilai kualitas kecerdasan emosional manusia), *Spiritual Quotient* (SQ) guna menilai potensi kecerdasan spiritual manusia, *Adversity Quotient* (AQ) kecerdasan seseorang dalam menghadapi situasi-situasi masalah dalam kehidupan, dan *Transcendental Quotient* (TQ) berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk memaknai hidup dalam kehidupannya berdasarkan perspektif Agama (Muhammad Aji, 2021). Dan demikianlah dalam diri manusia kelima kecerdasan tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan, yang hendaknya digali dan diterapkan.

Kecerdasan Rasulullah SAW mampu mengemukakan hujjah yang dapat dipahami dengan mudah oleh lawan bicara, pembawaannya santun dan fasih, serta mampu mencerdaskan sahabat dan generasi berikutnya. (Dr. Muhammad Syafii Antonio, M.Ec., 2010, pp. 240–261). Dengan demikian maka dapat dipahami *fathonah* (cerdas dan pandai) mampu mewadahi kepemimpinan yang *futuristik* atau *visioner*, menganalisa situasi kedepan, mampu menjadi koordinator dan fasilitas yang berkualitas secara baik dan tepat.

Sifat *tabligh* (menyampaikan risalah) mampu mewakili seluruh metode dan strategi dalam kepemimpinan dalam berbagai aspek (politik, ekonomi, pendidikan, sosial budaya dll). Dalam sifat *tabligh* untuk urusan yang bukan wahyu nabi Muhammad SAW selalu mengutamakan musyawarah mufakat tersurat dalam surat Ali-Imran ayat 159 (Jalaluddin As-Suyuthi , Jalaluddin Al-Mahaly, 2021) atau meminta pendapat sahabatnya. Seperti contoh : Nabi musyawarah untuk menentukan strategi perang *Khandaq* dan memutuskan mengikuti saran sahabat Salman al-Farisi untuk membuat parit sebagai strategi perang, demikian juga mengikuti saran sahabat Al-Khabab bin al-Mundzir dalam perang Badar untuk menguasai sumber mata air terdekat dari wilayah perang dan membuat kolam penampungan air dekat wilayah perang tersebut serta perang Hudaibiyah dan beberapa peristiwa lain (Jadul Maulana, 2017).

Secara umum Sayyid Qutbh dalam kitab Tafsir Fi Zhilal al-Qur'an menyimpulkan bahwa : "Hati Rasulullah dan kehidupan Beliau bersama dan dipersembahkan untuk umat, tidak marah dalam urusan pribadi, tidak sempit dadanya menghadapi kelemahan, menguatkan hati uimat dalam berbagai hal." Pendeknya sifat *fathonah* dan *tabligh* telah mampu mewadahi kepemimpinan kolektik kolegal, demokratis, strategis dan berpikir system, *progresif revulisioner*. (Syaik Sayyid Qutubh, 2006). Sifat *shidiq* (jujur dan benar) dan *amanah* (dapat dipercaya) menjadi modal dasar untuk siapapun memberikan kepercayaan (*trust*) kepadanya, termasuk kepercayaan masyarakat dalam menitipkan berbagai amanah, bantuan, dan lain sebagainya guna pengembangan segala hal dalam organisasi bidang apapun. Sifat jujur dan amanah juga merupakan syarat mutlak untuk menjadi manusia utama (Dr. Muhammad

Syafii Antonio, M.Ec., 2010, pp. 230–231) yang menjadi harapan setiap manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Anindyadevi Aurellia (2022) '10 Macam Gaya Kepemimpinan dan Contohnya'. Available at: <https://www.detik.com/jabar/berita/d-6214638/10-macam-gaya-kepemimpinan-dan-contohnya>.
- Danim, Sudarwan (2004) *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Departemen Agama (2020) *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Jakarta: Departemen Agama.
- Departemen Pendidikan Nasional (2005) *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Balai Pustaka.
- Dr. Muhammad Syafii Antonio, M.Ec. (2010) *Ensiklopedia Leadership & Manajemen Muhammad SAW 'The Super Leader Super Manager'*. Jakarta Selatan: Tazkia Publishing (Kepemimpinan dan Pengembangan Diri (Self Leadership & Personal Development)).
- Ernie Tisnawati Sule, K.S. (2012) *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenadamedia Group (Pertama).
- Gilbert JR, Daniel.R (1996) *Management*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996.
- Griffin W. Ricky (1999) *Business*. (New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Ibnu Katsir (2022) *Tafsir Ibnu Katsir*. Available at: <https://tafsir,learn-quran.co/id/surat-33-al-ahزاب/ayat-21> dn.
- Jadul Maulana (2017) 'Syekh M.A. dalam Grent Stories of The Quran', *Islami.com*, 6 June. Available at:

- <https://www.liputan6.com/ramadan/read/2979169/peramu-taktik-jitu-perang-badar-al-khabab-bin-al-mundzkir>.
Jalaluddin As-Suyuthi, Jalaluddin Al-Mahaly (2021) *Tafsir Jalalain online*. Jakarta.
- John M. Echols, H.S. (2014) *Kamus Inggris - Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Muhammad Aji (2021) 'Mengenal 5 Jenis Kecerdasan Manusia IQ, AQ, EQ, SQ dan TQ', *Banten Kabar Banten*. Available at: <https://kabarbanten.pikiran-rakyat.com/nasionalpr-592489112/mengenal-5-jenis-kecerdasan-manusia-iq-aq-eq-sq-dan-tq-begini-penjelasan-penjelasan?page=3>.
- Syaik Sayyid Qutubh (2006) *Tafsir Fi Zhilalil Qu'an*. Jakarta: Gema Insani Press.

BAB 9

TIM, KELOMPOK DAN KOMUNIKASI

Oleh Rudhiana Salam

9.1 Pendahuluan

“Apakah saudara mampu bekerja dalam tim? Apakah saudara mampu bekerja dalam kelompok? Bagaimanakah cara anda berkomunikasi dengan orang lain?”. Beberapa pertanyaan tersebut terkadang muncul dilontarkan oleh pewawancara kepada para pelamar pekerjaan. Kecakapan bekerja dalam tim atau kelompok hingga hal yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi yaitu kecakapan dalam berkomunikasi. Pada bab sebelumnya telah dibahas mengenai kepemimpinan, Dalam sebuah organisasi pemimpin tentunya tidak dapat bekerja sendiri. Seorang pemimpin memerlukan kerja sama dengan bawahannya yang memiliki tugas, wewenang dan tanggungjawab masing masing agar tercapainya tujuan organisasi dan dapat berjalan secara lancar.

Hal yang diperlukan seorang pemimpin tentunya tim atau kelompok yang solid yang mampu menghadapi berbagai tantangan yang ada dalam suatu organisasi. Selain memiliki tim atau kelompok yang solid maka seorang pemimpin juga memerlukan adanya komunikasi yang berjalan dengan baik. Didalam sebuah organisasi baik yang bersifat komersial maupun non-komersial, diperlukan adanya komunikasi antara pimpinan dengan tim dan kelompok, sesama anggota tim atau kelompok,

maupun antara tim atau kelompok dengan tim atau kelompok yang lain. Untuk itu, dijelaskan beberapa hal di dalam bab ini mengenai tim, kelompok dan komunikasi.

9.2 Tim

9.2.1 Definisi Tim

Istilah tim dapat didefinisikan sebagai sebuah kelompok kerja, yang terdiri dari beberapa orang dengan kompetensi yang setara, dimana mereka bekerja secara interdependen/ketergantungan dalam melaksanakan pekerjaan di satu organisasi (Burns, 1993). Menurut (Hare, 1992 dalam Burn, 2004) menyebutkan bahwa semua tim adalah kelompok, tetapi tidak semua kelompok dapat dikategorikan sebagai tim. Dari pengertian ini dapat diketahui bahwa istilah tim merujuk pada pandangan diri mereka maupun pandangan lingkungan kerja kepada mereka dari beberapa individu yang bergabung menjadi suatu kesatuan sosial kelompok kerja (*workgroups*). Tim adalah kelompok kerja yang terbentuk dari individu-individu yang melihat diri mereka dan dilihat oleh orang lain sebagai satu kesatuan sosial, yang saling ketergantungan karena tugas yang mereka kerjakan sebagai anggota kelompok yang terikat dalam satu atau lebih organisasi, dimana tugas yang dikerjakan mempengaruhi orang lain (Guzzo and Dickson, 1996).

Dapat disimpulkan bahwa tim adalah sekumpulan orang yang memiliki keterampilan yang saling melengkapi dan memiliki komitmen mencapai tujuan bersama melalui suatu proses kerja dan saling bertanggungjawab satu sama lain. Perusahaan maupun organisasi selain perusahaan dapat membentuk struktur organisasi agar dapat membagi para pegawainya kedalam beberapa tim dengan memberikan tugas, pokok dan fungsi yang berbeda-beda. Tim yang dibentuk tentunya dapat menjalankan perannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Perusahaan juga dapat menerapkan apresiasi bagi tim yang

dapat mencapai target-target yang telah ditetapkan. Selain itu perusahaan juga dapat menerapkan sanksi yang diberikan kepada tim apabila tidak mampu mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun terkadang perusahaan menghadapi kondisi untuk menyelesaikan beberapa permasalahan yang datang secara mendadak dan tidak dapat diprediksi sebelumnya. Ungkapan-ungkapan semangat yang dilontarkan oleh unsur pimpinan perusahaan merupakan hal yang biasa disampaikan kepada tim secara konsisten untuk pencapaian target suatu perusahaan maupun organisasi. Setidaknya ada dua hal dalam pembentukan tim dalam sebuah organisasi yaitu tim formal yang memuat pekerjaan-pekerjaan pokok perusahaan yang berhubungan langsung dan pekerjaan-pekerjaan yang tidak langsung berhubungan disebut dengan tim informal.

9.2.2 Jenis-Jenis Tim

(Robbins and Coulter, 2010), menyatakan bahwa umumnya ada 4 jenis tim jika dilihat dari tujuannya, yaitu tim pemecahan masalah (*problem solving*), tim kerja swakelola (*self-managed work team*), tim fungsional silang (*cross-functional team*), dan tim maya (*virtual team*), yaitu :

1. Tim Pemecahan Masalah (*Problem Solving*) adalah tim yang pada awal mulanya dibentuk untuk menyelesaikan masalah-masalah tertentu yang spesifik yang perlu penanganan khusus. Untuk mengisi tim tersebut, suatu organisasi dapat menunjuk orang-orang tertentu baik dari dalam maupun merekrut orang dari luar organisasi yang sudah ada. Tim yang terbentuk kemudian fokus pada penyelesaian masalah yang terjadi. Tiap-tiap anggota tim memberikan gagasan dan pendapat dalam rangka percepatan penanganan masalah. Misalnya, suatu organisasi di bidang perbankan membuat tim khusus untuk menangani kredit macet (*non-performing loan*) agar bisnis bank berjalan kembali. Hal ini dilakukan sebagai

pemenuhan aturan dari otoritas yang memiliki wewenang dalam bidang jasa keuangan yang mewajibkan suatu perbankan dapat melakukan bisnis kredit dengan ambang batas angka tertentu pada rasio kredit macet.

2. Tim Kerja Swakelola (*self-managed work team*) adalah tim yang beroperasi tanpa manajer dan bertanggungjawab menyelesaikan pekerjaan dan mengelola dan memiliki tanggungjawab dirinya sendiri. Perencanaan dan penjadwalan dan teknis-teknis tertentu kerja dikelola sendiri dengan mempertimbangkan dari panduan operasional yang sudah ada. Sebagai contoh pada perusahaan distributor ada tim yang menanangi peroses keluar masuk barang yang mana tim dapat berkoordinasi dengan berbagai pihak seperti gudang, admin, sales.
3. Tim Fungsional Silang (*cross-functional team*) adalah dilakukan karena dalam suatu organisasi tentunya memiliki tujuan yang sama, namun bukan berarti mereka memerlukan seperangkat keahlian yang sama. Tim ini bekerja lintas divisi/departemen/sebutan yang lain guna melakukan tujuan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tim melakukan pertukaran informasi, mengembangkan gagasan baru dan memecahkan masalah serta mengkoordinasikan proyek yang rumit. Contohnya dalam kondisi pandemi Covid-19 dibentuk gugus tugas dalam rangka percepatan penanganan dan pemulihan kondisi selama dan sesudah pandemi Covid-19 melanda.
4. Tim Maya (*virtual team*) adalah tim yang secara geografis anggotanya tersebar menggunakan media dalam berkomunikasi dan bisa jadi tidak pernah bertemu tatap muka secara langsung. Pandemi covid-19 yang melanda seluruh dunia tidak terkecuali Indonesia membawa dampak yang signifikan bagi peningkatan penggunaan media. Banyak perusahaan yang melaksanakan tim virtual. Masing

masing pekerja dapat berkomunikasi dan bekerja tanpa harus ke suatu tempat dengan karena dapat bekerja dari dari rumah (*work from home*). Kondisi geografi yang berjauhan satu sama lain yang memisahkan tidak lagi menjadi halangan bagi organisasi untuk mendapatkan tenaga kerja ahli karena dalam tim maya (*virtual team*) tidak dibatasi oleh keberadaan fisik dan letak geografis. Perusahaan dapat mempekerjakan tenaga kerja ahli dari berbagai belahan dunia, tanpa memerlukan biaya tambahan untuk relokasi. Tim virtual juga memiliki efisiensi dari segi waktu, dimana suatu pekerjaan dapat dilakukan kapan pun dan dimana pun. Hal ini mengurangi biaya tempat kerja (*workplace cost*), meningkatkan produktivitas, sebagai cara baru meningkatkan *customer service*, akses yang lebih baik dalam pasar global dan lingkungan yang menguntungkan (Cascio, 2000). Tim virtual yang dulu sudah berjalan seperti perusahaan verifone yang melakukan tim virtual sebagai strategi yang telah berlangsung sejak 1981 (Arnison and Miller, 2002).

9.3 Kelompok

9.3.1 Definisi Kelompok

Menurut (Robbins and Coulter, 2010), suatu kelompok (*group*) didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling bergantung yang bekerja sama untuk meraih tujuan tertentu. Selain itu, menurut (Syamsu, Yusril and Suwanto, 1991), kelompok itu adalah kumpulan dua orang atau lebih, yang secara intensif dan teratur selalu mengadakan interaksi sesama mereka untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan, dan secara sadar mereka merasa bagian dari kelompok, yang memiliki sistem norma tertentu, peranan, struktur, fungsi dan tugas dari masing-masing anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan pendapat diatas

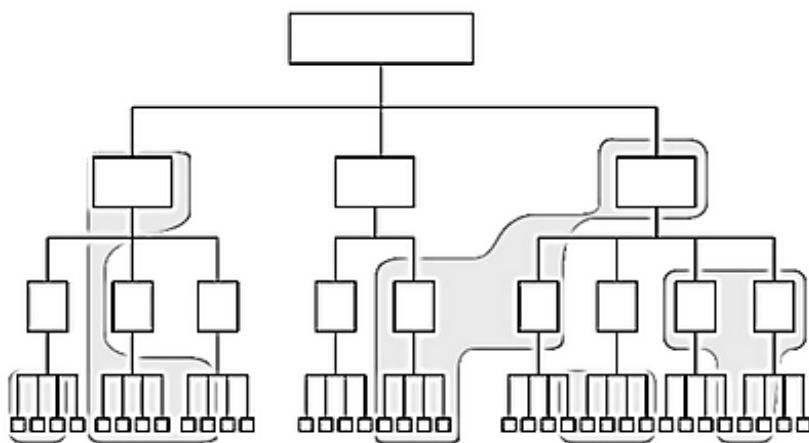
dapat difahami bahwa definisi kelompok adalah adalah gabungan dua orang atau lebih yang berhimpun dan saling berinteraksi berdasarkan atas persamaan tertentu dan memiliki tujuan tertentu. Kelompok yang ada dapat berupa kelompok formal dan informal.

9.3.2 Sebaran Kelompok Informal

Dalam rangka memudahkan pengelolaan, suatu organisasi secara sengaja mengelompokkan pembagian kerja, jenis-jenis dan bidang-bidang tertentu kedalam beberapa kelompok yang dibentuk dalam struktur organisasi baik dari jenjang paling bawah sampai dengan jenjang yang paling tinggi. Kelompok yang tercantum seperti ini dikatakan sebagai kelompok formal. Menurut (Robbins and Coulter, 2010), kelompok formal merupakan kelompok kerja yang terbatas pada satu struktur organisasi dan memiliki rancangan penugasan kerja serta tugas-tugas spesifik yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kelompok formal diciptakan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi. Terkoordinasinya kegiatan kerja merupakan hal yang sangat diperhatikan dengan cara membuatkan struktur organisasi yang memuat pembagian kelompok dengan peran yang telah ditentukan masing-masing. Sasaran pekerjaan kelompok tersebut diidentifikasi oleh manajemen. Selanjutnya, aturan-aturan, hubungan, dan norma perilaku di kelompok tersebut dibentuk. Pandangan oleh seluruh ataupun sebagian orang dengan latar belakang status atau tingkat yang sama dapat juga menjadi kelompok formal. Mereka dapat mendeklarasikan menjadi kelompok formal dengan memiliki tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam suatu organisasi. Selain itu, kelompok juga bisa muncul akibat adanya proses sosial berupa interaksi antar pekerja di dalam organisasi. Proses terjadinya bisa berawal dari beberapa kesamaan yang ada antar pekerja. Meskipun berkelompok, namun

kelompok ini bersifat informal karena tidak digariskan dalam struktur organisasi. Persamaan persamaan tersebut dapat berupa adanya kesamaan hobi, minat, dan lain lain. Kelompok informal adalah kelompok yang terbentuk di tempat kerja yang cenderung berdasarkan pertemanan serta minat yang sama. Sebagai contoh dua puluh karyawan yang memiliki hobi untuk bersepeda bersama di akhir pekan merupakan kelompok informal (Robbins and Coulter, 2010). Kelompok informal dapat lintasi berbagai sektor bagian daripada struktur organisasi yang telah ada. Hal tersebut dapat dilihat pada skema dibawah ini (Gambar 9.1) (Basri, 2012).

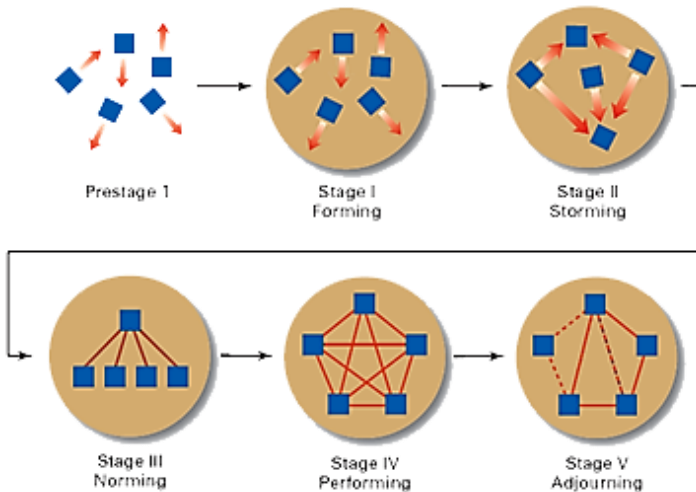


Gambar 9. 1 Sebaran Kelompok Informal

Sumber : (Robbins dan Coulter, 2009) dalam (Basri, 2012)

Dari gambar diatas dapat terlihat bahwa kelompok informal memungkinkan adanya kelompok informal yang bisa berdasarkan pada kesamaan yang ada dan dapat melintasi berbagai kelompok formal yang ada dalam struktur organisasi. Menurut (Robbins and Coulter, 2010), perkembangan kelompok

terdiri dari 5 tahap. Tahapan-tahapan tersebut seperti ilustrasi gambar 9.2.



Gambar 9.2 Tahapan Pembentukan Kelompok
Sumber : (Robbins dan Coulter, 2009)

9.3.3 Tahapan Pembentukan Kelompok

Tahap pembentukan kelompok, meliputi :

1. Tahapan Pembentukan (*Forming*).

Pada tahapan ini setidaknya terjadi ada dua fase. Fase yang pertama adalah orang-orang mulai bergabung kedalam sebuah kelompok. Pada kelompok formal biasanya didasarkan pada tugas tugas tertentu yang diberikan oleh organisasi yang kemudian dapat menempati tempat-tempat tertentu. Selain itu, dengan berkembangannya teknologi dan media pada saat ini dapat memanfaatkan penggunaan media. Kemudian pada fase yang kedua, adalah adanya penentuan mengenai tujuan, struktur dan kepemimpinan kelompok.

2. Tahapan Keributan (*Storming*).

Pada tahap ini dapat terjadi dari adanya konflik yang terjadi didalam kelompok akibat adanya perbedaan pendapat dalam menentukan siapa yang berhak mengatur kelompok dan apa yang akan dilakukan kelompok. Pada proses ini seharusnya diminimalisir adanya konflik yang mengarah kepada keributan dan perselisihan namun dapat mengupayakan musyawarah untuk mencapai mufakat. Di akhir tahap ini adalah terbentuknya kesepakatan mengenai hierarki, arah dan tujuan kelompok tersebut

3. Tahapan Penormaan (*Norming*).

Tahapan ini merupakan tahap di mana hubungan akrab mulai terjadi dan kelompok mulai menyatu dengan adanya pengakuan sebagai identitas yang kuat. Saling anggota kelompok mengidentifikasi dan mendengarkan pendapat satu sama lain.

4. Tahapan Pelaksanaan (*Performing*).

Pada tahap ini ditandai dengan dimana semua anggota dalam kelompok telah memiliki peran masing masing dan dapat berfungsi secara penuh. Idealnya dalam tahapan ini, segenap anggota kelompok bekerja dengan penuh dedikasi, semangat, adaptif, harmonis dan berkolarasi satu sama lain.

5. Tahapan Penundaan (*Adjourning*).

Pada tahap ini, kelompok bersiap-siap membubarkan diri. Perhatian kelompok difokuskan pada penyelesaian kegiatan. Anggota kelompok dapat memiliki tanggapan yang beragam pada tahapan ini. Ada yang merasakan sukacita maupun ada yang menanggapi dengan rasa duka cita. Bagi anggota kelompok yang sudah tidak merasakan lagi sukacita dalam kelompoknya maka adanya potensi untuk keluar atau membubarkan diri dari kelompok yang diikutinya.

Setiap orang bisa memiliki pengalaman yang berbeda-beda pada tahapan pembentukan kelompok tersebut. Biasanya dalam organisasi kelompok yang formal dari tahap awal pembentukan sampai dengan akhir pembubaran dapat termuat dalam suatu keputusan atau surat perintah dari organisasi. Namun dalam kelompok yang informal, tahapan-tahapan tersebut dapat juga tidak dilalui sepenuhnya. Bahkan bisa jadi sekumpulan orang yang pada awalnya memiliki rasa keinginan yang tinggi untuk bergabung kedalam suatu kelompok. Namun tidak lama kemudian orang tersebut dapat langsung pada tahap pembubaran akibat tidak sesuainya harapan dengan kenyataan yang ada setelah bergabungnya dengan kelompok tersebut. Menanggapi model tahapan ini sebaiknya sebagai kerangka kerja umum yang menyiratkan fakta bahwa suatu kelompok pada dasarnya adalah suatu entitas yang dinamis, dan manajer perlu mengetahui tahapan yang sedang terjadi dalam kelompoknya sehingga bisa memahami masalah serta isu yang dihadapi dengan memberikan solusi yang terbaik yang sesuai dengan kondisi yang ada.

9.4 Komunikasi

9.4.1 Definisi Komunikasi

Berkomunikasi bermakna menuliskan atau mengatakan. Lebih dari dua pertiga pekerjaan seorang manajer adalah komunikasi (Terry, Rue and Ticoalu, 2005). Hal ini mencakup pengertian bahwa dalam berkomunikasi ada poin yang penting adalah dimengertinya suatu pesan tulisan atau perkataan yang disampaikan. Seorang manajer yang efektif dipengaruhi bagaimana kualitasnya dalam berkomunikasi. Hal yang penting dalam suatu organisasi agar dapat berjalan dengan baik adalah terjalin komunikasi yang baik. Segala rencana yang dimiliki dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan baik tentu dengan adanya komunikasi yang baik.

Dalam suatu organisasi komunikasi adalah bagian dari manajemen, dan merupakan hal yang penting dalam mengelola kelompok ataupun tim. Organisasi memberikan ruang untuk dapat berkomunikasi secara dua arah secara baik. Dalam pelaksanaannya seorang manajer dituntut untuk dapat berkomunikasi secara baik yang dapat difahami oleh anak buahnya. Kebijakan, langkah-langkah dan strategi suatu organisasi dapat tersampaikan dan dimengeri oleh segenap organisasi apabila seorang manajer yang piawai dalam berkomunikasi. Idealnya dalam komunikasi itu adanya kesepahaman antara kedua belah pihak. Komunikasi yang berlangsung secara dua arah dengan masing-masing dapat memberikan tanggapan. Namun seringkali juga apa yang diutarakan dalam bentuk lisan maupun tulisan tidak selalu sama dengan apa yang difahami.

9.4.2 Sebab Kegagalan Dalam Berkomunikasi

Hal-hal yang menyebabkan komunikasi menjadi gagal (Terry, Rue and Ticoalu, 2005), yaitu :

- a. Perbedaan semantik atau perbedaan dalam makna suatu bahasa.
- b. Penerima menafsirkan komunikasi dari segi latar belakang pengalaman pribadinya.
- c. Penerima cenderung untuk membaca dalam komunikasi itu apa yang diharapkannya dan diduganya.

Komunikasi yang dilakukan seorang manajer yang baik setelah difahami oleh tim yang menjadi binaannya akan memberikan dampak motivasi yang meningkat. Dalam berkomunikasi bukanlah hanya sebatas menyampaikan pesan namun disana ada proses mendengarkan. Komunikasi yang terjadi dapat berupa bawah dan ke atas. Hal ini berarti bahwa komunikasi yang terjadi dari jajaran atas kepada jajaran yang lebih bawah dalam suatu organisasi kepada dapat berupa instruksi, surat edaran, dan memo-memo lainnya. Selain itu,

yang dimaksud dengan komunikasi dari bawah ke atas dapat berupa laporan-laporan, saran-saran maupun keluhan.

9.4.3 Kriteria Komunikasi

Komunikasi dapat berupa formal menggunakan saluran saluran yang tersedia secara resmi yang biasa disebut dengan komunikasi *grapevine*. Istilah ini merujuk pada jaringan informasi tidak resmi. *Grapevine* merupakan istilah yang menggambarkan jaringan komunikasi informal (menyampaikan informasi melalui saluran tidak resmi) dalam organisasi yang tidak bergantung pada kontrol manajemen (Kelly and Booth, 2004). Pada komunikasi tertulis memiliki kriteria 4C, yaitu :

- a) *Completeness*, berarti informasi yang disampaikan lengkap dan tidak terpisah-pisah.
- b) *Clarity*, bermakna informasi yang disampaikan jelas tidak menimbulkan ambigu.
- c) *Conciseness*, bermakna informasi yang disampaikan secara ringkas tidak bertele-tele.
- d) *Correctness*, bermakna informasi yang disampaikan adalah informasi/hal yang tidak meragukan lagi kebenarannya dengan sumber yang jelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnison, L. and Miller, P. (2002) 'Virtual teams: a virtue for the conventional team', *Journal of Workplace Learning*, 14(4), pp. 166–173. Available at: <https://doi.org/10.1108/13665620210427294>.
- Basri, S. (2012) *Kelompok dan Tim dalam Organisasi*. Available at: <http://www.setabasri.com/2011/01/kelompok-dan-tim-dalam-organisasi.html> (Accessed: 19 February 2023).
- Burns, R.B. (1993) *Konsep Diri: Teori, Pengukuran, Perkembangan dan Perilaku*. Edited by Eddy. Jakarta: Arcan.
- Cascio, W.F. (2000) 'Managing a virtual workplace', *Academy of Management Perspectives*, 14(3), pp. 81–90. Available at: <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>.
- Guzzo, R.A. and Dickson, M.W. (1996) 'TEAMS IN ORGANIZATIONS: Recent Research on Performance and Effectiveness', *Annual Review of Psychology*, 47(1), pp. 307–338. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>.
- Kelly, L. and Booth, C. (2004) *Dictionary of Strategy: Strategic Management A-Z*. California, USA: SAGE Publications.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2010) *Manajemen*. Edisi Ke-10. Edited by S. Saat. Jakarta: Erlangga.
- Syamsu, S., Yusril, M. and Suwanto, F.X. (1991) *Dinamika Kelompok dan Kepemimpinan: Sebuah Pengantar*. Edisi Ke-1. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Terry, G.R., Rue, L.W. and Ticoalu, G.A. (2005) *Dasar-Dasar Manajemen*. Cetakan Ke-10. Jakarta: Bumi Aksara.

BAB 10

ELEMEN DASAR PENGENDALIAN

Oleh Imas Sukaesih

10.1 Latar Belakang

Metode mendasar untuk mendapatkan sesuatu yang identik dan tunduk pada pengaturan disebut dengan kontrol/pengendalian. Pengendalian membantu dalam mengidentifikasi masalah dalam manajemen. Manajer menghadapi kesulitan dalam upaya menemukan masalah. Jika terjadi perubahan dari tujuan yang diharapkan dicapai, seorang manajer akan mengetahui adanya masalah. Pengendalian merupakan salah satu tanggung jawab manajemen. Lebih mudah berbagi tanggung jawab dalam mengendalikan mereka yang telah diberi tanggung jawab saat melaksanakan kegiatan yang dibebankan dan memberikan laporan hasil pengendalian kepada pengurus manajemen jika pengendalian dikaitkan dengan pola organisasi.

Fungsi utama organisasi, seperti produksi, penjualan, keuangan, dan personalia, biasanya menjadi fokus pengendalian, seperti halnya faktor-faktor penting seperti: kuantitas, kualitas, konsumsi waktu, dan harga. Dalam organisasi yang berorientasi pada pengendalian, faktor-faktor ini berfungsi saling berkesinambungan. Ilmu perilaku terapan meliputi sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan beberapa anggapan, sistem ini pada dasarnya membebankan persyaratan kepada kita tentang bagaimana mengelola dan mengendalikan perusahaan atau organisasi yang "baik". Dalam hal ini, mampu

menerjemahkan, antara lain: 1). Tolak ukur kinerja yang menunjukkan perusahaan atau organisasi beroperasi secara efektif, efisien, dan produktif, itulah yang dimaksud dengan "dianggap baik"; 2). Kebijakan untuk menetapkan tolak ukur tersebut; 3). Penghargaan atas sumber daya organisasi. Pengontrolan manajemen yang menyeluruh dan tersistem berarti lebih menitikberatkan pada berbagai usaha manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena komponen fundamental dari setiap organisasi adalah sama, sistem pengendalian manajemen dapat digunakan dalam berbagai struktur organisasi.

Para pendukung teori ekonomi klasik yang berorientasi pada keuntungan menghadapi tantangan dari tantangan pemasaran Baru. Pada era sekarang, di mana layanan adalah tujuan utama, telah dimulai. Diperlukan keahlian manajemen. Secara alamiah, manajemen atau yang sering kita sebut dengan struktur organisasi tidak dapat berfungsi tanpa pengendalian. Untuk mendukung kinerja bisnis yang berorientasi pada pelayanan, pengendalian terhadap manajemen merupakan hal yang sangat penting. Dalam organisasi yang terdesentralisasi, kontrol manajemen sangat penting. Sistem kontrol manajemen kemudian harus sama dengan strategi organisasi, menurut satu sudut pandang. Hal ini memperlihatkan bahwa desain sistem manajemen perusahaan ditentukan oleh strategi yang kemudian dapat berkembang dengan cara proses formal dan terukur.

Menurut salah satu sudut pandang alternatif, strategi timbul melalui eksperimen yang disebabkan oleh sistem manajemen organisasi. Sudut pandang tersebut berpendapat bahwa pengembangan strategi dapat disebabkan oleh sistem pengontrolan manajemen. Desain dan pengoperasian sistem pengontrolan manajemen akan dipengaruhi oleh kedua perspektif tersebut. Sistem pengendalian manajemen akan dibahas secara tuntas dalam makalah ini. Pembahasan dalam bab ini mengungkapkan banyak hal mengenai sistem pengontrolan

manajemen, yang dimaksudkan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan, perspektif, dan keahlian analitis mengenai desain dan implementasi sistem manajemen berkelanjutan oleh eksekutif yang berpengalaman dalam merencanakan dan pengontrolan kinerja organisasi.

10.2 Konsep – Ide Mendasar

Ada banyak kegunaan untuk istilah "sistem." Sistem kehidupan termasuk dalam salah satu pengertian sistem. Struktur sistem kehidupan bersifat hierarkis: individu, keluarga, kelompok, bangsa, dan organisasi supranasional—sel, organ, dan seterusnya. Akibatnya, sistem kehidupan termasuk sistem pengendalian manajemen. Lingkungan sistem dan aliran sistem adalah dua aspek dari suatu sistem. Ruang lingkup suatu sistem adalah karakter dari komponen-komponennya dan kekuatan yang memiliki pengaruh padanya pada periode tertentu. Ruang lingkup internal dan eksternal keduanya termasuk dalam ruang lingkup sistem. Unsur-unsur lingkungan tempat sistem beroperasi dalam suatu organisasi termasuk dalam lingkungan internal sistem. organisasi. Interaksi yang terjadi dari waktu ke waktu antara komponen sistem dan lingkungan sekitarnya disebut sebagai aliran sistem. Bersama-sama, kedua aspek ini menentukan perilaku sistem. Ada dua jenis aliran sistem: aliran fisik dan aliran informasi. Penyaluran barang dan energi melalui sistem adalah sebagian contoh paling dasar dari aliran fisik. Suatu metode yang pasti dan konsisten untuk melakukan suatu kegiatan atau kelompok kegiatan disebut sistem.

Proses mengarahkan kumpulan variabel seperti orang, mesin, atau peralatan ke arah pencapaian tujuan atau sasaran dikenal sebagai kontrol. Proses pengarahan kontrol yang memanfaatkan berbagai bentuk sumber daya keuangan yang telah ditetapkan sesuai rencana guna mencapai tujuan perusahaan dikenal sebagai pengendalian dalam organisasi. Manusia adalah

variabel penting dalam kontrol organisasi dan harus dibimbing, diarahkan, dan dimotivasi untuk mencapai tujuan. Sebuah sistem kontrol digunakan untuk kontrol organisasi. Suatu sistem yang berusaha untuk mempertahankan kondisi yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dikenal sebagai sistem kontrol. Sistem kontrol dilaksanakan untuk kontrol di luar maupun di dalam organisasi tersebut.

Pengendalian manajemen adalah serangkaian proses dimana seorang manajer mempengaruhi karyawan lain untuk melaksanakan strategi perusahaan. Perencanaan strategis, penganggaran, alokasi sumber daya, pengukuran kinerja, evaluasi, dan penghargaan, alokasi pusat tanggung jawab, dan penetapan harga transfer adalah semua komponen dari sistem pengendalian manajemen. Perencanaan strategis, penganggaran, alokasi sumber daya, pengukuran kinerja, evaluasi, dan penghargaan, alokasi pusat tanggung jawab, dan penetapan harga transfer adalah semua komponen dari sistem pengendalian manajemen.

Berikut adalah elemen-elemen dari sistem kontrol :

1. Sensor atau pelacak (detektor), perangkat yang mengukur keadaan sebenarnya dari proses yang dilaksanakan.
2. Penilai, perangkat dalam membandingkan kejadian aktual dengan standar atau harapan tentang apa seharusnya terjadi untuk menentukan signifikansinya.
3. Efektor, perangkat juga dikenal dalam "umpan balik", sebagai pengubah perilaku seseorang saat penilai memerintahkannya.
4. Jaringan komunikasi, perangkat yang mengirimkan data antara penilai dan detektor serta antara penilai dan efektor.

10.3 Keterbatasan Pengendalian Manajemen

10.3.1 Pengendalian Manajemen

Pada bagian ini, kita mendefinisikan pengendalian manajemen dan membuat perbedaan antara itu dan dua sistem atau kegiatan yang juga memerlukan perencanaan dan pengendalian, perumusan strategi dan pengendalian tugas. Ketika prinsip dan generalisasi yang hanya berlaku untuk satu sistem diterapkan ke sistem lain, kesalahan serius dapat terjadi. Dalam banyak hal, Anda akan melihat bahwa pengendalian manajemen berada di antara pengendalian tugas dan perumusan strategi. Dari ketiganya, perumusan strategi adalah yang paling tidak metodis, pengendalian tugas adalah yang paling metodis, dan pengendalian manajemen berada di antara keduanya. Kontrol tugas menggunakan data yang tepat saat itu terjadi, formulasi strategi memprediksi semua hal yang terlalu umum untuk masa depan, dan kontrol manajemen berada di antara keduanya. setiap usaha. Perencanaan lebih penting dalam perumusan strategi, pengendalian lebih utama dalam pengawasan tugas, dan perencanaan dan pengawasan sama pentingnya dalam pengawasan manajemen. Dalam banyak hal, pengendalian manajemen berada di antara pengendalian tugas dan perumusan strategi. Perumusan strategi tidak sistematis dan berfokus pada jangka panjang. Sementara pengendalian tugas lebih metodis dan berfokus pada jangka pendek,

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana manajer mempengaruhi anggota lain dari suatu organisasi untuk menerapkan strategi organisasi dikenal sebagai pengendalian manajemen. Kegiatan pengendalian manajemen, meliputi :

- a. Buat rencana tentang apa yang harus dilakukan organisasi.
- b. Mengkoordinasikan kegiatan sejumlah departemen organisasi.
- c. Mentransfer informasi.

- d. Evaluasi datanya.
- e. Memutuskan apa, jika ada, tindakan yang harus diambil

Memaksa orang untuk mengubah tindakan mereka. Persyaratan bahwa setiap tindakan mematuhi aturan yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya anggaran, tidak tersirat dalam pengendalian manajemen. Rencana telah dibuat. Dengan kata lain, mematuhi anggaran tidak selalu menguntungkan, dan menyimpang darinya tidak selalu merugikan.

10.3.2 Perangkat Penerapan Strategi

Satu-satunya alat yang digunakan manajer untuk menerapkan strategi yang diinginkan adalah perangkat pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen mendukung manajer dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Akibatnya, implementasi strategi yaitu fokus utama dari pengontrolan manajemen. Saat menerapkan strategi sesuai yang diinginkan, manajer hanya menggunakan kontrol manajemen. Strategi yang diterapkan oleh struktur organisasi, SDM, dan budaya. Peran, hubungan pelaporan, dan pembagian tanggung jawab yang memengaruhi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi ditentukan oleh struktur organisasi.

Menurut (Marciariello dan Kirby, 1994), Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memfasilitasi pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan mencapai tujuan organisasi secara terus menerus. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses dan struktur yang disusun secara sistematis dan digunakan oleh manajemen dalam pengendalian manajemen. Definisi lain telah dikemukakan oleh para ahli lainnya, yaitu :

- a) “Sistem pengendalian manajemen” (Sukarno, 2002), didefinisikan oleh sebagai “sistem yang tersistem di antara proses, strategi, perencanaan, penganggaran, akuntansi,

dan pertanggungjawaban dalam fokusnya adalah menolong tim kerja dalam melaksanakan suatu manajemen perusahaan supaya target perusahaan berhasilnya secara maksimal”.

- b) Menurut (Govindarajan, 2012), pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi karyawan lain untuk melaksanakan strategi perusahaan.

Sistem diperlukan bagi sebuah bisnis maupun instansi pemerintah dikarenakan secara efektif mendukung kinerja baik usaha kecil maupun besar maupun instansi pemerintah. Komponen sistem harus bekerja sama agar dapat berfungsi dengan baik. Berikut ini adalah beberapa sudut pandang berbeda yang mendefinisikan konsep sistem: Sistem adalah jaringan prosedur yang dihubungkan bersama untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan tertentu (Jogiyanto, 2005).

Menurut (Suadi, 1995), sistem yaitu suatu prosedur yang sudah ditetapkan dan akan dilakukan secara berulang kali. mengatakan bahwa dalam konteks SPM, sistem adalah sekumpulan komponen yang saling berhubungan atau tidak, saling mendukung dan membentuk satu kesatuan.

Proses menyatukan sekelompok variabel dalam mencapai visi misi atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dikenal dengan istilah pengendalian. Pengendalian, menurut (Hansen dan Mowen, 2009), adalah proses menetapkan standar, menerima umpan balik berupa kinerja aktual, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja aktual berbeda secara signifikan dari apa yang direncanakan.

Manajemen adalah seni menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan. Proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi serta sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan kerja sama adalah definisi lain dari manajemen. Manajemen SDM adalah

proses memilih, melatih, mengevaluasi, mempromosikan, dan memecat karyawan sehingga mereka dapat belajar bagaimana menerapkan strategi organisasi. Budaya adalah sikap kelompok, norma umum, dan perilaku yang baik secara eksplisit maupun implisit mengarahkan perilaku manajerial.

10.3.3 Tekanan Dari Sumber Finansial dan Nonfinansial

Sistem pengontrolan manajemen mencakup pengukuran hasil kerja dari sumber finansial dan non finansial. Yang “menekankan” monitor seperti laba bersih, return on equity, dan lainnya adalah fokus dari dimensi keuangan. Namun, kualitas produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengiriman tepat waktu, dan motivasi karyawan adalah tujuan non-keuangan untuk semua subunit organisasi. Hasil moneter, seperti laba bersih atas investasi, adalah fokus utama dari dimensi keuangan. Namun, semua subunit organisasi memiliki tujuan non-keuangan, termasuk kepuasan pelanggan, pengiriman tepat waktu, kualitas produk, pangsa pasar, dan moral karyawan.

10.3.4 Bantuan Dalam Pengembangan Strategi Baru

Fungsi utama pengendalian manajemen adalah untuk memastikan bahwa strategi yang dipilih dijalankan. Informasi pengendalian manajemen, khususnya informasi non-keuangan, juga dapat berfungsi sebagai dasar untuk strategi baru di berbagai industri yang beroperasi di lingkungan yang sedang mengalami perubahan yang cepat. Kontrol interaktif adalah nama yang diberikan untuk fungsi ini. Membawa perhatian manajemen pada perkembangan positif dan negatif, seperti pembukaan pasar baru, berarti diperlukan inisiatif strategis baru.

10.3.5 Perumusan Strategi

Proses perumusan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapainya dikenal dengan perumusan strategi. Tujuan

keseluruhan organisasi disebut sebagai tujuan, dan tindakan spesifik yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut dalam kerangka waktu yang telah ditentukan disebut sebagai tujuan. Tidak ada batasan waktu untuk tujuan; sampai mereka diubah, mereka tetap ada. Perencanaan adalah bagian besar dan penting dari strategi. Arahan umum yang diinginkan oleh manajemen senior perusahaan untuk masuk ke dalam strategi. Ini akan menjadi langkah strategis bagi produsen mobil untuk memproduksi dan menjual kendaraan listrik. Nyatanya, siapa pun bisa memunculkan "ide cemerlang" yang, setelah dilihat dan didiskusikan, bisa dijadikan landasan strategi baru. Satu individu atau unit organisasi tidak boleh diberikan tanggung jawab penuh untuk perumusan strategi.

10.3.6 Perbedaan Pengendalian Manajemen dan Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah proses pengambilan keputusan strategis yang baru. sedangkan proses menerapkan strategi adalah pengendalian manajemen. Perbedaan yang paling signifikan antara formulasi strategi secara formulasi tidak sistematis, menurut desain sistem. Konsep, peluang, dan ancaman yang datang tidak semuanya datang pada saat yang sama. Akibatnya, pilihan strategis dapat dibuat setiap saat.

10.3.7 Kontrol Tugas

Proses membuat tugas tertentu berjalan dengan lancar dan efektif dikenal sebagai kontrol tugas. Pelaksanaan tugas individu sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam proses pengendalian manajemen merupakan bagian dari pengendalian tugas berorientasi transaksi. *Sains* memainkan peran besar dalam banyak aktivitas pengendalian tugas; Artinya, keputusan atau tindakan terbaik perlu diambil untuk membawa kondisi *out-of-control* dalam produksi produk, jumlah jam kerja karyawan, dan jumlah uang tunai yang dapat diprediksi kembali ke keadaan yang diinginkan.

10.3.8 Perbedaan Pengendalian Manajemen & Pengendalian Tugas

Perbedaan paling signifikan antara pengendalian manajemen dan pengendalian tugas adalah bahwa sementara sistem pengendalian tugas biasanya bersifat ilmiah, sistem pengendalian manajemen melibatkan perilaku manajer dan tidak dapat dinyatakan secara matematis. Dalam pengendalian tugas, seorang manajer dapat berinteraksi dengan manajer lain, tidak sama sekali (seperti dalam beberapa proses produksi otomatis), atau dia dapat berinteraksi dengan seseorang yang bukan seorang manajer. Manajer berinteraksi dengan manajer lain dalam pengendalian manajemen. Kontrol manajemen bergeser ke unit-unit organisasi. Sementara tanggung jawab khusus unit organisasi ini adalah fokus utama dalam pengendalian tugas, Fokus utama pengendalian manajemen adalah aktivitas luas manajer dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dalam kendala strategis umum. Sebagian besar tugas yang tunduk pada pengendalian tugas dapat diselesaikan dengan sedikit atau tanpa penilaian. Pengendalian manajemen mengacu pada tindakan yang diambil manajer untuk memutuskan apa yang perlu dilakukan dalam kendala strategis umum.

10.3.9 Dampak Internet Dalam Mempengaruhi Manajemen

Dunia bisnis sangat dipengaruhi oleh internet. Lalu, bagaimana pengaruh internet terhadap pengendalian manajemen suatu organisasi? Organisasi membutuhkan cara untuk memproses informasi yang merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen. Internet menyediakan infrastruktur ini, yang memfasilitasi pemrosesan informasi yang lebih cepat dan bebas kesalahan. Seorang manajer dapat mengumpulkan banyak data dari sebuah situs web, menyimpan, menganalisis, dan mengirimkannya ke semua orang di perusahaan dalam berbagai format. Manajer juga menggunakan informasi ini untuk mempersonalisasi laporan. Internet memfasilitasi koordinasi dan kontrol melalui pemrosesan informasi yang efisien dan efektif,

tetapi tidak dapat menggantikan proses kontrol manajemen yang mendasar. Ini karena kontrol manajemen tidak dapat sepenuhnya mengotomatisasi proses sosial implementasi strategi. Akses proses elektronik ke database sangat meningkatkan penilaian yang diperlukan untuk merancang dan mengoperasikan sistem kontrol yang optimal. Berikut evaluasi dalam manajemen :

- a. Memahami kepentingan relatif keragaman dan kadang-kadang bersaing tujuan yang memotivasi individu untuk bertindak (seperti menciptakan nilai untuk pelanggan dan pemilik saham perusahaan daripada untuk kepentingan perseorangan).
- b. Penyesuaian tujuan perseorangan dengan tujuan organisasi.
- c. Pengembangan tujuan tertentu melalui departemen, bidang fungsional, atau unit bisnis yang akan dievaluasi.
- d. Mengungkapkan tujuan dan strategi tertentu ke seluruh organisasi.
- e. Jelaskan variabel-variabel utama yang akan diukur ketika mengevaluasi bagaimana setiap individu berkontribusi terhadap tujuan organisasi.
- f. Membuat kesimpulan tentang kinerja manajer dan membandingkan kinerja aktual dengan ukuran standar.
- g. Atur rapat untuk mengevaluasi kinerja supaya berhasil.
- h. Ciptakan aturan penghargaan yang sesuai.
- i. Memaksa orang supaya merubah perilaku karyawan.

Kesimpulannya, terlepas dari kenyataan bahwa pemrosesan informasi telah sangat ditingkatkan oleh Internet, komponen mendasar dari kontrol manajemen-informasi apa yang dikumpulkan dan bagaimana informasi itu digunakan, bersifat perilaku dan tidak boleh digantikan hanya dengan pendekatan formul saja.

10.4 Jenis - Jenis Sistem Kendali

Ada sembilan jenis sistem kendali, yaitu sebagai berikut:

1. Kontrol karyawan, juga dikenal sebagai "kontrol personel", diarahkan pada hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas karyawan.
2. Kontrol atas keuangan. Kontrol ini berfokus pada masalah keuangan seperti mengelola anggaran perusahaan, pendapatan dan pengeluaran, serta biaya.
3. Pengendalian produksi Pengendalian ini bertujuan untuk mengetahui apakah barang yang diproduksi memenuhi rencana atau standar dari segi kualitas dan kuantitas.
4. Kontrol waktu. Kontrol ini untuk orang yang menggunakan waktu, apakah waktu yang dialokasikan untuk suatu tugas sesuai dengan rencana atau tidak.
5. Kontrol teknis Kontrol jenis ini berfokus pada hal-hal fisik seperti tindakan dan implementasi teknis.
6. Kebijakan pengendalian (*policy control*). Pengendalian tersebut bertujuan dapat menentukan serta mengevaluasi apakah kebijakan organisasi telah dijalankan sesuai dengan pedoman.
7. Pengendalian penjualan. Pengendalian ini bertujuan untuk mengetahui apakah barang atau jasa yang diproduksi terjual sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
8. Tujuan pengendalian persediaan (*inventory control*) yaitu agar dapat mengetahui apakah organisasi masih memiliki seluruh persediaannya atau berkurang.
9. Tujuan dari pengendalian pemeliharaan (*maintenance control*) adalah agar dapat menentukan apakah seluruh inventaris kantor serta perusahaan dipelihara dengan baik, apa yang rusak, dan apakah masih dapat diperbaiki.

10.5 Perancangan Proses Pengendalian

Membuat sistem pengendalian manajemen sebelum anda dapat membuat sistem pengendalian manajemen, Anda perlu mengetahui tujuan organisasi. Dengan mempertimbangkan pola otonom yang diterapkan organisasi untuk mempengaruhi perilaku manajerial yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Berikut ini diidentifikasi, yaitu :

- a) Sebagai faktor yang mempengaruhi otonomi manajerial dan sistem kontrol, serta gaya manajerial dan filosofi organisasi manajer. Pola tersebut dianggap sebagai sesuatu yang telah ditetapkan dalam proses menyusun sistem kendali ini. Perancangan sistem selanjutnya dimulai dengan menentukan strategi, tujuan, dan kebijakan yang ditetapkan selama proses perencanaan strategis.
- b) Rancangan struktur pengendalian manajemen yang lengkap dan penyusunan sistem pengendalian manajemen. Rencana tersebut, meliputi :
 - 1) Keputusan tentang pembentukan unit organisasi yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya.
 - 2) Sebuah sistem untuk mengukur kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi pusat pertanggungjawaban.
 - 3) Memutuskan penghargaan dan insentif untuk mendorong manajer pusat tanggung jawab untuk mencapai tujuan mereka
- c) Buat prosedur pengendalian manajemen yang berulang. Sistem informasi formal biasanya menyediakan dukungan untuk proses pengendalian manajemen ini. Sistem dapat menjamin hubungan antara struktur dan proses pengendalian manajemen jika diterapkan dengan benar.

Untuk pemrosesan informasi, prosedur kontrol dapat disusun sebagai berikut:

- a. Mengubah tujuan keseluruhan organisasi menjadi berbagai *sub-unit* dan pusat tanggung jawabnya.
- b. Peka terhadap perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi strategi dan tujuan.
- c. Membandingkan tindakan untuk memecahkan masalah yang telah dihadapi dalam rangka mencapai tujuan.

10.6 Kualitas Pengendalian Yang Efektif

Kualitas pengendalian yang efektif meliputi:

- a. Akurat
- b. Tepat waktu.
- c. Komprehensif dan obyektif
- d. Berkonsentrasilah pada poin
- e. Pengendalian strategis.
- f. Ekonomis secara realistis
- g. Disinkronkan dengan alur kerja organisasi
- h. Dapat disesuaikan
- i. Beroperasional dan berfungsi sebagai panduan.
- j. Organisasi realistis:
- k. Diterima oleh anggota organisasi

10.7 Kesimpulan

Adapun kesimpulan pada bahasan ini adalah :

- 1) Elemen-elemen sistem kontrol akhir meliputi :
 - a. Sensor, juga dikenal sebagai pelacak atau detektor, adalah perangkat yang mengukur keadaan sebenarnya dari proses yang dikendalikan.
 - b. Asesor adalah alat yang membandingkan suatu peristiwa aktual dengan standar atau harapan tentang apa yang seharusnya terjadi untuk menentukan signifikansinya.

- c. Efektor adalah perangkat, dikenal untuk "umpan balik", yang dapat mengubah sifat perilaku saat penilai menunjukkan bahwa hal itu perlu dilakukan.
 - d. Informasi dikirim antara penilai dan efektor, serta antara detektor dan jaringan komunikasi.
- 2) Sistem merupakan metode tertentu yang berulang dalam melakukan berbagai aktivitas dalam serangkaian pola kegiatan. Sistem mencakup hal-hal seperti termostat dan proses mengendalikan suhu tubuh Anda. Menyadari bahwa desain dan operasi sistem pengendalian formal organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap proses informal adalah penting. Aktivitas yang dikendalikan oleh manajemen diantaranya : (1). Menyiapkan rencana tindakan organisasi; (2). Memastikan beberapa fungsi organisasi terkoordinasi; (3). Mentransfer informasi Periksa data keluar; (4). Memilih tindakan yang tepat ;(5). Memaksa orang untuk merubah tindakannya. Proses penentuan tujuan organisasi yang strategis dalam mencapai tujuan tersebut disebut formulasi strategis. Arah dan tujuan umum kegiatan organisasi agar dapat dilihat oleh manajemen inti umumnya ditentukan oleh strategi. Oleh karena itu, pengendalian manajemen adalah proses penerapan strategi, sedangkan perumusan strategi adalah proses pembuatan keputusan strategis baru. Proses membuat tugas-tugas tertentu berjalan lancar dan efektif dikenal sebagai pengendalian tugas.
- 3) Dampak internet terhadap pengendalian manajemen, Pada tahun 1990-an, penemuan komputer dan internet mempercepat revolusi informasi. Ketersediaan teknologi internet saat ini menawarkan banyak keuntungan. Telepon tidak memiliki keunggulan yang signifikan

melalui Internet. Berikut keuntungan penggunaan internet pada manajemen :

- a) Akses cepat dan sederhana.
- b) Komunikasi dengan banyak audiens
- c) Komunikasi hemat biaya
- d) Kapasitas untuk menyajikan gambar tertentu.
- e) Individu memperoleh kendali dan kekuasaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Govindarajan, A. et.al (2012). *Management Control System : Sistem Pengendalian manajemen*. Jilid ke-2. Jakarta : Salemba Empat
- Hansen dan Mowen. (2009). *Akuntansi Manajemen*. Edisi ke-7. Jakarta : Salemba Empat
- Jogiyanto. (2005). *Analisis & Desain Sistem Informasi : Pendekatan Terstruktur Teori & Praktik Aplikasi Bisnis*. Yogyakarta : ANDI
- Marciariello dan Kirby. (1994). *Management Control System-Using Adaptive System To Attan Control*. New Jersey : Prentice Hall.
- Suadi. (1995). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : BPFE
- Sukarno, edy. (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama.

BAB 11

LAPORAN KEUANGAN UNTUK PENGENDALIAN

Oleh Vera Sylvia Saragi Sitio

11.1 Manajemen Pengendalian

Fungsi pokok manajemen paling utama adalah perencanaan dan pengendalian. Proses pengendalian dilakukan sebagai wujud keberhasilan perencanaan. Pengendalian dilakukan dengan menilai dan mengawasi laporan keuangan terkait pelaksanaan kegiatan perusahaan apakah sesuai dengan tujuan strategi bisnis. (Mulyadi, 2007) mengungkapkan pengendalian adalah salah satu cara untuk mencapai tujuan perusahaan melalui tindakan melalui dan dikontrol oleh pimpinan serta menerapkan fungsi-fungsi manajemen tersebut. Hubungan kegiatan pengendalian dengan manajemen adalah agar para pimpinan dan manajer mendapat informasi yang tepat sehingga dapat mengadakan tindakan-tindakan pencegahan apabila terjadi penyimpangan. Tindakan-tindakan tersebut melibatkan perilaku sebagai bentuk pengarahan akan aktivitas orang lain. Secara garis besar, pengendalian manajemen adalah proses dimana para manajer memotivasi karyawan untuk dapat mengimplementasikan strategi organisasi. Pengendalian manajemen juga memastikan bahwa orang lain dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

11.2 Sistem Pengendalian Manajemen

Praktik desentralisasi diterapkan oleh system pengendalian manajemen. Sistem ini mencakup perencanaan strategis, pembuatan anggaran, alokasi sumber daya, pengukuran, evaluasi, penghargaan atas kinerja, alokasi pusat tanggung jawab, dan harga transfer. Sistem pengendalian manajemen juga didefinisikan sebagai suatu system yang digunakan untuk merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran perusahaan serta melakukan implementasi dan mengawasi peroses keberlangsungan pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan (Mulyadi, 2007).

Suatu organisasi harus ada yang memastikan bahwa kegiatan didalam organisasi berjalan sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Dengan kata lain, dalam menjalankan proses pengendalian suatu organisasi diperlukan elemen-elemen sistem pengendalian yang terdiri dari empat elemen (N Anthony, 2011), yaitu :

1. *Detector* (pelacak) atau sensor pangkat proses yang sedang berjalan dapat dikendalikan dengan sendor pengkat.
2. *Assesor* (penilai), berkaitan dengan standar dan ekspektasi yang ingin dicapai dari peristiwa aktual.
3. *Effector*, dorongan untuk seseorang mengubah perilaku sesuai dengan kebutuhan.
4. Jaringan komunikasi, meneruskan informasi kepada detector, asesor dan antara assesor dengan effector.

Kegiatan pengendalian manajemen terdiri dari :

1. Merencanakan, kegiatan ini berkaitan dengan kegiatan-kegiatan strategi bisnis perusahaan
2. Mengoordinasi, kegiatan ini berkaitan dengan kegiatan yang melibatkan beberapa perusahaan atau beberapa bagian perusahaan

3. Mengkomunikasikan, kegiatan ini berkaitan dengan memberikan informasi
4. Mengevaluasi, kegiatan ini berkaitan memberikan informasi terhadap hasil pelaksanaan aktivitas yang telah direncanakan sebelumnya.
5. Memutuskan, kegiatan ini berkaitan dengan tindakan yang harus dilakukan jika terjadi permasalahan dalam perusahaan
6. Mempengaruhi, kegiatan ini berkaitan dengan mengubah perilaku atau mempengaruhi anggota untuk bertindak.

11.2.1 Jenis-Jenis Pengendalian Manajemen

Efektivitas pelaksanaan pengendalian manajemen harus dapat dilakukan. Pemilihan tipe pengendalian yang dapat mengatasi penyebab kegagalan pelaksanaan pengendalian tersebut dan perilaku anggota yang menyimpang dari fungsi perencanaan. Menurut (Mulyadi, 2007) pengendalian dikelompokkan menjadi 2 golongan, yaitu :

1. Pengendalian utama

Pengendalian utama terdiri dari pengendalian terhadap personel. Pengendalian ini berfokus pada ketidaksesuaian tujuan individu dalam mencapai tujuan perusahaan. Tindakan pengendalian yang dilakukan untuk mengatasi ketidakmampuan individu dalam mewujudkan tujuan perusahaan adalah pemberdayaan karyawan dengan memberikan dukungan organisasi baik secara finansial dan non finansial serta dukungan dari manajemen puncak. Pengendalian terhadap permasalahan ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan perusahaan dapat dilakukan dengan merumuskan misi, visi, *core beliefs* dan *core values* yang dilakukan oleh manajemen puncak.

2. Pengendalian tambahan, meliputi :

a. Pengendalian terhadap keluaran

Anggota organisasi dituntut untuk dapat mempertanggung jawabkan keluaran yang dihasilkan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Tindakan pengendalian yang dilakukan sebagai berikut : penentuan efisiensi, kualitas dan ketepatan waktu, pengukuran keluaran dan pemberian penghargaan.

b. Pengendalian terhadap tindakan tertentu

Pengendalian ini dilakukan untuk mengontrol tindakan yang akan dilakukan oleh anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Tindakan pengendalian dapat ditempuh adalah sebagai berikut: penggunaan hambatan terhadap perilaku yang tidak diharapkan agar perilaku tersebut tidak terjadi, bertanggung jawab atas tindakan, dan peninjauan ulang yang dilakukan sebelum tindakan dilaksanakan.

c. Penghindaran organisasi dari perilaku individu yang tidak diharapkan

Pengendalian yang dapat dilakukan antara lain :

- Hambatan fisik, dilakukan dengan memasang alat seperti kunci, sistem identifikasi personel dan *password*
- Hambatan administrasi seperti pemisahan fungsi.

11.2.2 Ciri-Ciri Pengendalian

Ciri- Ciri pengendalian adalah sebagai berikut (N Anthony, 2011):

a. Persiapan anggaran

Anggaran dibuat oleh manajer untuk keperluan keputusan anggaran berupa pusat biaya kebijakan dan biaya teknik. Biaya kebijakan dapat berupa biaya

b. Variasi biaya

Variasi biaya sangat diperlukan dalam melakukan aktivitas perusahaan. Salah satu contoh pengendalian dengan variasi biaya adalah memberikan pelatihan dan perekrutan dalam jangka pendek yang mana kegiatan tersebut membutuhkan biaya yang cukup mahal.

11.3 Sistem Pengendalian Laporan Keuangan

Laporan keuangan adalah gambaran mengenai kondisi keuangan yang diperoleh perusahaan pada waktu tertentu sebagai akibat dari penggunaan rangkaian aktivitas. Pihak- pihak yang terlibat tersebut merupakan cerminan dari perilaku karyawan. Perilaku karyawan diatur oleh para manajer lalui sistem pengendalian laporan keuangan. Peran pimpinan sangat penting agar dalam melaksanakan pengendalian keuangan secara efektif dan memiliki kualitas laporan keuangan yang baik. Berikut ini beberapa informasi yang perlu diperlukan: (1). Kesesuaian antara hasil dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan; (2). Perencanaan biaya yang akan datang yang disesuaikan segala aktivitas dalam perusahaan

Kegiatan pengendalian laporan keuangan juga berhubungan erat dengan fungsi- fungsi manajemen dimana terdapat 20 persen unsur fungsi manajemen yang merupakan bagian dari tahapan pengendalian laporan keuangan yaitu fungsi pelaksanaan dan fungsi pengendalian. Fungsi pengendalian yang dimaksud adalah mencakup perencanaan, pengawasan, monitoring, evaluasi dan koreksi. Kegiatan pengendalian tersebut dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Sistem pengendalian laporan keuangan adalah proses pengawasan laporan keuangan yang diawasi oleh pimpinan perusahaan dan pimpinan bagian keuangan yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan karyawan. Dengan memperhatikan tiga komponen yaitu pertanggungjawaban laporan keuangan, sistem penganggaran

dan kinerja, insentif (A Merchant, 2014). Kegiatan dalam pengendalian laporan keuangan berkaitan dengan mencatat laporan keuangan secara rinci, akurat dan mencatat transaksi perusahaan sebagai cerminan dari aset perusahaan.

Pengendalian laporan keuangan yang baik akan menciptakan kualitas laporan keuangan yang baik. Kualitas laporan keuangan mencerminkan kinerja perusahaan selama periode tertentu dan dimanfaatkan oleh para pemangku kepentingan perusahaan. Kualitas laporan keuangan yang baik dapat mengurangi kesenjangan informasi (Asiteris informasi) sehingga dapat meminimalisir munculnya konflik kepentingan dan perilaku oportunistik manajer yang akan berdampak pada eksploitasi sumber daya perusahaan secara tidak terkendali sehingga perusahaan akan dihadapkan pada kesulitan keuangan yang tidak dapat melakukan investasi yang efisien (Adiputra, 2019).

11.3.1 Manfaat Pengendalian Laporan Keuangan

Pengendalian laporan keuangan memberikan manfaat bagi perusahaan secara internal, diantaranya :

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan
2. Meningkatkan kepatahuan terhadap peraturan dan hukum
3. Mempermudah dalam melakukan penilaian perusahaan
4. Efektivitas desain dan pengendalian kegiatan operasi perusahaan
5. Menciptakan laporan keuangan yang handal
6. Pengambilan keputusan yang lebih tepat
7. Keakuratan laporan keuangan
8. Mampu untuk penetrasi pasar modal
9. Memberikan reputasi perusahaan yang baik
10. Proses kegiatan audit keuangan berjalan dengan lancar

Menurut (A Merchant, 2014) sistem pengendalian laporan keuangan memiliki keunggulan, antara lain :

1. Orientasi perusahaan adalah menghasilkan laba. Jadi manajer dalam perusahaan akan berorientasi untuk memonitor laba perusahaan.
2. Pengukuran keuangan memberikan informasi mengenai ringkasan kinerja dengan menghitung seluruh kegiatan operasi.
3. Pengukuran keuangan lebih tepat dan objektif. Informais yang diberikan biasanya informasi yang lebih signifikan, kualitas dan kuantitas pekerjaan.

11.3.2 Jenis Pengendalian Keuangan

Jenis pengendalian keuangan terdiri dari :

1. Aktivitas Berdasarkan Perencanaan
Kegiatan perencanaan berkaitan dengan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan oleh perusahaan khususnya kegiatan rutin yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan dari dilakukan perencanaan adalah merencanakan masa depan yang hendak dicapai, menyusun kegiatan untuk mencapai sasaran, dan pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan rencana (Mulyadi, 2007). Proses kegiatan perencanaan biasanya dibantu oleh manajer dengan mengidentifikasikan setiap kesempatan dan tantangan yang dihadapi.
2. Aktivitas Berdasarkan Anggaran
Penentuan biaya anggaran dianggarkan secara berkesinambungan seperti pembuatan laporan keuangan dan khusus seperti aktivitas proyek dalam hal pengembangan dan penyusunan anggaran (N Anthony, 2011). Penyusunan biaya anggaran dibantu oleh manajer , sehingga manajer sangat membutuhkan informasi-informasi dibawah ini (Mulyadi, 2007) yaitu costumer,

nilai aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customers, resource driver, activity driver, cycle effectiveness, capacity resource*, pelaku pengguna aktivitas

3. Aktivitas Berdasarkan Pendanaan

Aktivitas pendanaan dibutuhkan perusahaan untuk mendanai kegiatan perusahaan dan membayar kebutuhan perusahaan. Pendanaan dapat diperoleh dari menjual sejuah aset atau perusahaan melakukan kredit kepada lembaga keuangan.

4. Aktivitas Berdasarkan Cost Sistem

Sistem ini bertujuan untuk melakukan pengurangan biaya dalam jangka panjang melalui pengelolaan aktivitas. Aktivitas ini didesain dan diolah dengan teknologi informasi. Karakteristik dalam aktivitas ini adalah (Mulyadi, 2007) terdiri dari : data biaya dan operasi tercatat dalam multidimensi, data disediakan dalam shared dapat diakses oleh karyawan dan manajer, informasi yang dihasilkan mencakup informasi operasi, informasi biaya yang dihasilkan bersifat multidimensi

5. Aktivitas Berdasarkan Investasi

Aktivitas investasi dilakukan oleh perusahaan untuk menambah modal atau menyimpan modalnya untuk kepentingan perusahaan. Adapun keputusan investasi yang melibatkan beberapa faktor yaitu jenis investasi yang dibutuhkan, waktu perolehan, lokasi, intensitas penggunaan teknologi dan perjanjian kontrak.

6. Aktivitas Berdasarkan Operasi

Kegiatan operasi berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan bisnis dimana didalamnya terdapat aktivitas pendanaan dan aktivitas investasi. Aktivitas dalam operasi mengubah input menjadi output sehingga aktivitas ini berkaitan dengan laba perusahaan. Semakin banyak output yang

dihasilkan perusahaan, maka laba yang diterima perusahaan juga akan meningkat dan mencerminkan kesuksesan perusahaan.

11.3.3 Jenis Pusat Pertanggungjawaban Keuangan

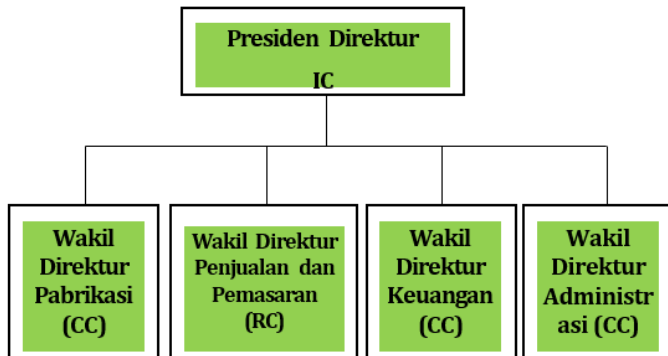
Tanggung jawab didalam keuangan berupa tanggung jawab dari *input*, *output*, karakteristik khusus dari proses produksi dan jasa atau indikator keuangan lainnya. Pusat pertanggungjawaban ini merupakan elemen dari sistem pengendalian laporan keuangan. Ada empat tipe pusat pertanggungjawaban laporan keuangan yang terinci pada tabel 11.1.

Tabel 11. 1 Jenis Pusat Pertanggaung Jawaban

Bagian Keuangan Terpilih	Laporan	Pusat Pendapatan	Pusat Biaya	Pusat Laba	Pusat Investasi
Laba Rugi		x		x	x
Pendapatan			x	x	x
HPP				x	x
Laba kotor			x	x	x
Promosi			x	x	x
Litbang				x	x
Laba sebelum pajak				x	x
Pajak penghasilan				x	x
Laba setelah pajak				x	x
Posisi Keuangan					
Piutang dagang					x
Persediaan					x
Aktiva tetap					x
Utang dagang					x
Utang					x

Sumber : (A Merchant, 2014)

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban untuk menghasilkan return laba dan investasi yang dibuat untuk menghasilkan return tersebut sehingga dapat mengetahui posisi keuangan perusahaan dan laporan laba rugi (A Merchant, 2014) Pusat laba berkaitan dengan pengukuran tingkat laba yang dihasilkan dengan biaya dan dibawah tanggungjawab manajer. Pusat pendapatan merupakan pengukuran keuangan perusahaan dari penjualan output dibawah dan manajer melakukan fungsi pengendalian. Pusat biaya adalah pusat dimana manajer bertanggung jawab terhadap elemen- elemen biaya. Pengendalian yang dilakukan dapat berupa memastikan tingkat anggaran dan pengeluaran mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Terselenggaranya pengendalian laporan keuangan menjadi tanggung jawab semua pihak didalam struktur organisasi yang bersifat fungsional terurai pada gambar 11.1.



Keterangan:

- IC : *Investment Center* (Pusat Investasi)
 RC : *Revenue Center* (Pusat Pendapatan)
 CC : *Cost Center* (Pusat biaya)

Gambar 11. 1 Pusat Pertanggungjawaban
 Secara Fungsional
 Sumber : (Mulyadi, 2007)

11.3.4 Kualitas Laporan Keuangan

Kualitas laporan keuangan menyajikan kinerja keuangan perusahaan. Laporan keuangan berisi sumber informasi yang akan digunakan oleh semua pihak baik secara internal maupun secara eksternal sehingga diperlukan pengawasan dan pengenalan yang efektif terutama dari pihak internal. Karakteristik laporan keuangan yang berkualitas, meliputi (Rokhlinsari and Hidayat, 2016):

1. Tepat waktu
Laporan keuangan memiliki periode pelaporan, sehingga penyampaian laporan harus sesuai dengan batas waktu dan harus dinyatakan secara jelas.
2. Dapat dipahami
Laporan keuangan berisi pemahaman terkait informasi penggunaan aktivitas ekonomi, bisnis, dan akuntansi
3. Relevan
Informasi pada laporan keuangan harus relevan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam hal pengambilan keputusan sehingga dapat membantu manajemen dalam melakukan evaluasi aktivitas – aktivitas sebelumnya.
4. Materialitas
Materialitas tergantung kepada besarnya kesalahan yang disajikan pada laporan keuangan sehingga mempengaruhi pimpinan dalam membuat keputusan.
5. Keandalan
Laporan dinyatakan handal jika bebas dari kesalahan material, informasi akurat, informasi relevan dan dapat digunakan oleh penggunaanya.
6. Penyajian jujur
Informasi pada laporan keuangan haruslah berdasarkan transaksi yang sebenarnya telah dilakukan . Transaksi pada laporan keuangan menggambarkan asset, kewajiban, dan ekuitas perusahaan.
7. Substansi mengungguli bentuk

Aktivitas-aktivitas harus disajikan sesuai dengan kondisi dan keadaan nyata posisi keuangan perusahaan.

8. Netralitas

Memenuhi kebutuhan pemakai bukan untuk kepentingan sekelompok atau golongan secara sepihak sehingga merugikan pihak lain.

9. Dapat diverifikasi

Informasi disajikan dalam laporan keuangan yang dapat diuji, dan apabila pengujian dilakukan lebih dari sekali oleh pihak yang berbeda. Hasil tetap menyatakan kesimpulan yang tidak jauh berbeda.

10. Pertimbangan sehat

Mengandung unsur kehati-hatian pada saat memprediksi kondisi keuangan perusahaan.

11. Kelengkapan

Informasi keuangan harus lengkap dalam batasan materialitas dan biaya

12. Dapat dibandingkan

Pengguna laporan keuangan harus dapat membandingkan laporan keuangannya dengan laporan keuangan perusahaan lain yang sejenis dan mengevaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- A Merchant, K. dan W. A. V. der S. (2014) *Sistem Pengendalian Manajemen Pengukuran Kinerja, Evaluasi dan Insentif*. Jakarta: Salemba Empat.
- Adiputra, I. M. P. (2019) 'Kualitas Laporan Keuangan Dan Pengendalian Internal, Terhadap Efisiensi Investasi', *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 2(3), pp. 293–312. doi: 10.24034/j25485024.y2018.v2.i3.3965.
- Mulyadi (2007) *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- N Anthony, R. dan V. G. (2011) *Sistem Pengendalian Manajemen (Jilid Satu)*. Jakarta: Karisma Publishing Group.
- Rokhlinsari, S. and Hidayat, A. (2016) 'Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pada Bank BJB Syariah Cirebon', *Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pada Ban BJB Syariah Cirebon*, 8(2), pp. 491–508.

BAB 12

MANAJEMEN KONTEMPORER

Oleh Al Ahadid Wahyu Putra

12.1 Pendahuluan

Ekspansi global yang cepat baru-baru ini juga berdampak pada pertumbuhan industri manajemen. Manajer telah diwajibkan untuk mengubah strategi manajemen mereka agar lebih efektif di dunia yang berubah dengan cepat ini sebagai akibat dari revolusi informasi, yang berfungsi sebagai dasar untuk revolusi kehidupan baru. Keutamaan dalam teori dan praktik manajemen baru saja mencapai puncaknya dan menjadi masalah dan kesulitan baru. Manajer dipaksa untuk terus bekerja menuju pengetahuan yang lebih dalam tentang bagaimana mereka dapat bersaing dengan lebih baik dan memimpin perusahaan mereka secara lebih efektif karena tidak ada paradigma baru yang mapan untuk menggantikan ide-ide konvensional (Hanafi, 2015).

Perbedaan antara bangsa dan budaya menjadi semakin kabur akibat era globalisasi komersial dan liberalisasi di hampir semua sektor ekonomi (*borderless nation*). Selain itu, dunia yang kita tinggali tampaknya semakin kecil dan bahkan dapat dibandingkan dengan desa global karena pesatnya pertumbuhan teknologi informasi. Keadaan ini berfungsi sebagai katalis untuk pertumbuhan ilmu manajemen, yang telah menyebabkan perkembangan berbagai sudut pandang baru dan strategi manajemen.

Perspektif/pendekatan baru terhadap pengetahuan manajemen inilah yang kita sebut sebagai manajemen kontemporer. Manajemen modern adalah pergeseran dalam cara bisnis dijalankan yang harus diperhatikan oleh semua bisnis, di mana pun mereka berada, karena ekonomi dan persaingan ketat yang memaksa mereka untuk mengambil tindakan agar dapat bertahan hidup. Karena itu, kita akan berbicara tentang beberapa perspektif dan metode baru untuk mengelola bisnis.

Manajemen adalah praktek melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai hasil dan mewujudkan rencana awal yang telah disusun dengan melibatkan individu lain dalam tindakan tersebut (Yayat, 2001: 19). Yang pantas adalah sesuatu yang tidak berbeda dengan keadaan pada waktu yang sama atau saat ini. Kontemporer adalah segala sesuatu yang modern atau bermakna. Manajemen, lalu Mengetahui bagaimana mengelola sesuatu yang sedang berkembang dan yang pertumbuhannya dapat mengambil banyak bentuk berbeda itulah yang dimaksud dengan istilah "kontemporer" dan teori manajerial fundamental (Huhnafi, 2015).

12.2 Manajemen Kontemporer

12.2.1 Model Tipe Z

Model Tipe Z adalah upaya untuk menggabungkan proses bisnis khas dari AS dan Jepang menjadi satu jaringan jalan tengah. Ini pertama kali dikemukakan oleh Willian Ouchi pada tahun 1981. Ouchi memenuhi bahwa ada banyak bisnis konvensional di Amerika Serikat (yang dia kategorikan sebagai Tipe A) dan beberapa bisnis konvensional di Jepang (Tipe J) (Grahita Chandrarin, 2006). Beliau mengemukakan bahwa firma-firma ini berbeda dalam tujuh dimensi yang penting, yaitu : 1). lama masa kerja; 2). cara pengambilan keputusan; 3). letak tanggung jawab, 4). kecepatan evaluasi dan promosi, 5). mekanisme kontrol, 6). spesialisasi jalur karier, dan 7). perhatian perusahaan terhadap

pegawai. Ouchi juga mencatat bahwa serikat pekerja yang sukses, seperti yang ada di Hewlett-Packard, Eastman Kodak, dan Procter & Gamble, tidak mengikuti paradigma Tipe A, setidaknya tidak di perusahaan Amerika. Mereka, bagaimanapun, menggunakan pendekatan hibrida atau Tipe Z, berbagi sifat tanggung jawab individu dari Tipe A, pengambilan keputusan kolektif, evaluasi dan promosi yang lambat, dan sifat perhatian holistik dari Tipe J, serta referensi komposit sifat dari tiga dimensi lainnya (misalnya, mereka menggunakan kepemilikan jangka panjang sebagai lawan dari kepemilikan jangka pendek pada Tipe A dan layanan seumur hidup pada Tipe J).

Manajer telah menerima dan menerapkan saran Ouchi. Setelah diterbitkan pada tahun 1981, bukunya menghabiskan waktu berminggu-minggu dalam daftar buku terlaris, dan beberapa bisnis mencoba menerapkan gagasan tersebut. Namun, ada perdebatan apakah beberapa penelitian Ouchi telah dilakukan dengan tingkat ilmu yang sesuai. Model Tipe Z sebagian besar akan digantikan oleh model dan ide baru saat kita memperoleh lebih banyak pengetahuan tentang bidang manajemen internasional, seperti yang telah ditentukan oleh beberapa ilmuwan. Sebagai hasilnya, ini pantas mendapat pujian khusus karena menyediakan batu loncatan untuk pengembangan teori dalam skala global (Mulyadi, 2001).

12.2.2 Gerakan Ekselensi

Yang disebut hipotesis eksklusi gerakan adalah konsep manajemen lain yang disukai. Gagasan ini, yang dikemukakan oleh Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman, Jr., mereka berpendapat bahwa beberapa bisnis yang "ekses", mereka yang memiliki sejarah kesuksesan yang panjang, melakukan banyak hal yang secara konsisten membedakan mereka dari bisnis lain. Daftar ciri-ciri mendasar yang diduga menyebabkan pengecualian meliputi: (1) melakukan sesuatu tepat pada waktunya, (2) tetap

dekat dengan konsumen, (3) mempromosikan otonomi dan kewirausahaan, (4) memaksimalkan produktivitas pekerja, (5) menggunakan pendekatan hands-on bagi manajemen, (6) melakukan apa yang terbaik yang diketahui perusahaan, (7) mempertahankan struktur organisasi yang sederhana, dan (8) mempromosikan baik sentralisasi maupun desentralisasi secara terus-menerus (Panjaitan et al., 2017).

12.2.3 Total Quality Management (TQM)

Salah satu strategi yang dapat digunakan bisnis untuk memerangi persaingan yang lebih ketat dan mempersiapkan diri untuk era globalisasi. Dan komponen kunci dari perdagangan bebas adalah berfokus pada kemampuan perusahaan untuk menyediakan barang atau jasa berkualitas tinggi. Hanya barang atau jasa berkualitas tinggi yang dapat bersaing, dan setiap konsumen atau klien akan mencarinya. Akibatnya, bisnis dapat menggunakan apa yang kita sebut sebagai *Total Quality Management (TQM)* atau *Integrated Quality Management*. Istilah "TQM" mengacu pada komitmen organisasi untuk memastikan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem alat, prosedur, dan pelatihan yang terintegrasi. TQM mencakup manajemen dalam peningkatan berkelanjutan dari semua operasi bisnis, menghasilkan barang dan jasa berkualitas tinggi. Sesuatu jika suatu barang atau jasa memenuhi kebutuhan konsumen atau pelanggan, itu dianggap berkualitas tinggi. Dengan demikian, fokus utama TQM pada dasarnya adalah memastikan bahwa pelanggan menerima barang atau jasa yang ditawarkan bisnis kepada mereka (Tjiptono Fandy, 2006). Terdapat 5 gagasan dasar yang harus diperhatikan dalam menerapkan pendekatan *Total Quality Management (TQM)*, yaitu :

a. Pendekatan Sistem

Dasar metodologi TQM adalah pemahaman organisasi sebagai suatu sistem. Dalam situasi ini, ada tiga sistem utama yang menjadi tanggung jawab manajer. Yang

pertama adalah sistem sosial/budaya, yang mengacu pada kumpulan nilai dan tindakan yang berasal dari rasa komunitas yang kuat. Penggunaan teknik TQM harus mendapat dukungan penuh dari budaya organisasi, yang menyiratkan bahwa itu harus dipraktikkan oleh semua anggota organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh perilaku mereka, dari tingkat kepemimpinan tertinggi hingga karyawan terkecil. Perusahaan berjuang untuk berhasil menerapkan TQM jika tidak ada dukungan budaya tersebut. Yang kedua adalah Sistem Teknis, yang terdiri dari unsur-unsur seperti teknologi, infrastruktur fisik, dan modal investasi yang dibutuhkan perusahaan untuk melaksanakan tujuannya. Sistem kedua hanyalah infrastruktur fisik yang diperlukan untuk melakukan teknik TQM. Proses organisasi untuk mengelola sumber daya fisiknya, termasuk manusianya dan sumber daya manusia lainnya, dikenal sebagai sistem manajemen. Metode manajemen yang diputuskan manajer untuk diterapkan dalam organisasi untuk mengadopsi pendekatan TQM akan menunjukkan seberapa baik TQM diterapkan (Alamah et al., 2021).

b. Perangkat TQM

Selain menggunakan statistik untuk kontrol kualitas, Kaoru Ishikawa menawarkan gambar yang menunjukkan bagaimana kita dapat menyelidiki variabel yang mempengaruhi kualitas temuan menggunakan Diagram Tulang ikan atau diagram Sebab-akibat. Dengan menggunakan diagram ini, manajer dapat menemukan akar penyebab masalah dan mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap masalah bisnis saat ini. Hal ini penting untuk melakukan perbaikan yang berkesinambungan, karena masalah yang dibiarkan terlalu lama pada akhirnya dapat menyebabkan pelanggan menganggap layanan perusahaan memiliki kualitas yang

lebih rendah. Pembandingan, atau membandingkan barang atau proses organisasi kami dengan yang kami yakini sebagai yang terbaik di dunia, adalah alat TQM lainnya. Korporasi yang tidak memiliki masalah harus tetap melakukan perbaikan terus-menerus, terutama melalui memanfaatkan peluang untuk meningkatkan, karena kualitas yang baik tidak selalu dihasilkan dari penyelesaian masalah. Bandingkan bisnis itu sesekali dengan yang lain yang dianggap sebagai yang terbaik.

c. Fokus Pada Pelanggan

Permintaan pelanggan harus diperhitungkan oleh bisnis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas barang atau jasa yang mereka pasok. Suatu produk atau layanan yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

d. Peranan Manajemen

Karena pendekatan TQM membutuhkan komitmen terhadap budaya organisasi, yang harus digariskan oleh eksekutif puncak sebelum didelegasikan kepada bawahannya, keinginan untuk melaksanakan TQM harus berasal dari puncak manajemen. TQM harus dicerminkan dalam perilaku sehari-hari para eksekutif senior untuk mempromosikan keberhasilan implementasinya. TQM tidak hanya berkaitan dengan fisik dan peralatan pengawas yang sekarang digunakan (Muvano et al., 2018).

e. Partisipasi Pengawai

Tanpa pemberdayaan, yaitu mengizinkan karyawan di semua tingkat bisnis untuk membuat keputusan sendiri tanpa meminta persetujuan dari atasan mereka, dukungan dari manajemen puncak saja tidak cukup. Untuk memenuhi permintaan konsumen, sangat penting bagi bisnis untuk menerapkan TQM, yang didasarkan pada anggota organisasi yang berbagi komitmen budaya yang sama untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Akibatnya,

pemberdayaan tenaga kerja merupakan komponen penting dari keberhasilan TQM.

12.3 Tantangan Manajemen Kontemporer

Pekerjaan manajer dibuat menarik oleh berbagai masalah baru. Ini termasuk deskripsi singkat dan langkah-langkah identifikasi. Semua manajer saat ini dihadapkan pada sejumlah masalah kontemporer (Sulastri et al., 2017), diantaranya :

1. Globalisasi Bisnis

Perdagangan internasional telah berkembang menjadi begitu signifikan. Seberapa cepat beberapa bisnis, terlepas dari ukuran, kekuasaan, atau sektornya, akan menghindari globalisasi perusahaan? Exxon bersaing dengan British Petroleum, Timex dengan Seiko, dan Ford dengan Nissan dan Volkswagen. Pemilik usaha kecil memasarkan produk mereka secara global. Dan dalam industri ini, hanya beberapa negara tertentu yang dapat meminjam uang dari dana sponsor di New York atau London.

2. Kualitas dan Produktivitas

Kualitas dan produktivitas baru-baru ini menjadi area penting. Ketika mereka mencoba mencari tahu mengapa ada begitu banyak bisnis sukses di Jepang dan Jerman, ternyata bisnis AS telah mengetahui bahwa pesaing internasional mereka memiliki keunggulan kualitas. Akibatnya, bisnis Amerika menunjukkan minat baru dalam mencari cara untuk meningkatkan kualitas barang dan jasa mereka. Manajer di Amerika Serikat melihat bagaimana pesaing internasional membuat barang berkualitas tinggi dengan sumber daya yang lebih sedikit sebagai bagian dari proses penemuan ini. Oleh karena itu, para manajer tersebut memiliki minat yang lebih besar

dalam mencari cara untuk meningkatkan produktivitas pekerja di AS.

3. Kepemilikan

Hari-hari ini, para manajer terbagi atas pertanyaan tentang kepemilikan bisnis. Beberapa saham utama di berbagai perusahaan saat ini dimiliki oleh sejumlah besar investor institusional (seperti dana pensiun dan reksadana). Inilah yang menyebabkan beberapa manajer merasakan tekanan ekstrim untuk menghasilkan hasil dengan cepat, meskipun tidak setiap langkah dapat memberikan manfaat jangka panjang. Para peneliti semakin tertarik dengan tren ini, yaitu semakin banyak perusahaan asing yang memperoleh kepemilikan kepemilikan di industri AS.

4. Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Masalah etika bisnis bukanlah hal baru, tetapi baru-baru ini, perhatian media telah berfokus pada mereka dan menumbuhkan kesadaran masyarakat tentang mereka. Banyak bisnis saat ini mengambil tindakan untuk meningkatkan moral manajemen mereka dan menjaga terhadap masalah etika atau hukum.

5. Keragaman Tenaga Kerja

Keragaman tenaga kerja tetap menjadi salah satu masalah yang sekarang dihadapi oleh para manajer. Tenaga kerja yang menjadi semakin beragam dari waktu ke waktu telah dihasilkan oleh berbagai penyebab, termasuk globalisasi, populasi yang menua, masuknya orang yang mencari pekerjaan baru, dan prospek yang menarik. Setiap manajer perusahaan setuju bahwa mereka perlu mengembangkan kepekaan yang lebih besar terhadap kebutuhan, persepsi, dan tujuan dari beragam karyawan.

6. Perubahan

Manajer saat ini berurusan dengan perubahan yang lebih besar daripada yang mereka lakukan sebelumnya. Manajer dan perusahaannya tunduk pada lebih banyak tuntutan, permintaan, dan harapan daripada sebelumnya karena sifat pasar yang menantang tempat mereka harus beroperasi. Perubahan sekarang menjadi fakta kehidupan sehari-hari bagi semua orang di dunia bisnis, tetapi di masa lalu manajer mungkin menganggapnya sebagai sesuatu yang perlu dikejar secara berkala.

7. Kewenangan

Akhirnya, manajer saat ini dihadapkan dengan masalah yang berkaitan dengan otoritas dalam upaya untuk memaksimalkan keuntungan dari sumber daya manusia perusahaan dengan memberikan informasi kepada semua orang dan mengatur bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pemanfaatan tim kerja terpadu adalah dua hasil dari taktik dan prosedur otoritas yang berbeda.

8. Pentingnya Kualitas

Penghargaan Malcolm Baldrige didirikan oleh pemerintah Amerika untuk menghormati mantan menteri perdagangan yang telah memimpin tuntutan kualitas dalam bisnis Amerika untuk menyoroti pentingnya kualitas. Badan Departemen Perdagangan memberikan kehormatan ini setiap tahun kepada bisnis yang secara signifikan meningkatkan kualitas barang atau jasa mereka. Oleh karena itu, berbeda dengan kualitas absolut, penghargaan ini didasarkan pada pergeseran kualitas. Penerima Baldrige Award terbaru termasuk Motorola, Divisi Cadillac General Motors, serta unit Texas Instruments, AT&T, Xerox, Westinghouse, dan AT&T. Banyak hadiah kualitas tambahan juga telah dibuat. Misalnya, *The Rochester Institute of Technology* dan USA

Today menganugerahkan Piala Kualitas untuk kerja sama tim di antara karyawan dalam organisasi, bukan bisnis secara keseluruhan. Sayangnya, ada aspek negatif dari gerakan kualitas seperti yang dirinci lebih lanjut dalam kotak berjudul "Mengelola Dunia yang Berubah". Selain itu, kualitas sangat penting untuk bisnis dan manajer individu karena tiga faktor mapan: persaingan, produktivitas, dan biaya.

9. Persaingan

Kualitas saat ini merupakan salah satu karakteristik penjualan yang paling kompetitif di pasar. Misalnya, Ford, Chrysler, dan General Motors terus bersikeras bahwa kendaraan mereka memiliki kaliber yang jauh lebih tinggi daripada yang diproduksi oleh perusahaan lain. Kualitas produk adalah sesuatu yang dipromosikan oleh IBM, Apple Computer, dan Digital Equipment Corporation. Selain itu, maskapai penerbangan Amerika, United, dan Delta masing-masing mengklaim menawarkan layanan terbaik dan paling dapat diandalkan. Ini benar-benar menunjukkan bahwa kualitas telah menjadi pembeda utama dalam persaingan untuk setiap perusahaan Amerika. Oleh karena itu, perusahaan yang tidak dapat mengikutinya mungkin akan tertinggal dari pesaing domestik dan global.

10. Produktivitas

Manajer mulai memahami hubungan antara produktivitas dan kualitas. Banyak manajer pernah percaya bahwa satu-satunya cara untuk meningkatkan keluaran (produktivitas) adalah dengan mengurangi kualitas. Namun kali ini, sang manajer menemukan bahwa anggapan seperti itu hampir tidak pernah akurat. Tiga hal dapat menjadi dasar jika perusahaan menerapkan program peningkatan kualitas yang berarti. Pertama, ada

banyak kekurangan yang harus diperbaiki untuk mengurangi pengembalian barang konsumen. Kedua, karena kesalahan diperbaiki, sumber daya (tenaga kerja dan material) dapat digunakan untuk menghasilkan lebih sedikit output setelah pengerjaan ulang. Ketiga, dengan membuat karyawan bertanggung jawab atas kualitas, ini mengurangi kebutuhan akan pengawas kualitas, memungkinkan perusahaan menciptakan lebih banyak produk dengan lebih sedikit sumber daya.

11. Biaya

Harga turun saat kualitas naik. Kualitas yang buruk menghasilkan pengembalian yang lebih besar dari pelanggan, biaya jaminan yang berlebihan, dan tindakan hukum terhadap pelanggan yang dirugikan oleh barang yang rusak. Ketidakpuasan pelanggan dapat mengakibatkan hilangnya peluang penjualan. Bisnis dengan masalah kualitas harus sering menaikkan harga inspeksi untuk mendapatkan barang yang rusak. Misalnya, kita membahas bagaimana *Whistler Corp.* menggunakan 100 dari 250 karyawannya hanya untuk memperbaiki detektor yang dilengkapi dengan radar yang tidak berfungsi dengan baik di bab pertama.

12. Komitmen Strategi

Komitmen strategis manajemen puncak berfungsi sebagai dasar untuk TQM. Komitmen ini sangat penting karena sejumlah alasan. Pertama, perlu ada perubahan budaya di dalam perusahaan untuk mengakui kualitas sebagai cita-cita dan tujuan yang dikejar secara sah. Robert Eaton mengambil cuti dua hari untuk menguji Chrysler Cirrus, yang telah mengubah mentalitas perusahaan dalam hal kualitas. Kedua, memilih untuk mengejar tujuan berkualitas tinggi memerlukan berbagai biaya, termasuk biaya fasilitas dan peralatan baru. Sekali lagi, pilihan Eaton

untuk menunda Cirrus berdampak negatif pada keuangan korporasi, setidaknya untuk sementara. Oleh karena itu, peningkatan kualitas hanya akan menjadi slogan atau tipu muslihat belaka, dengan sedikit atau tanpa perubahan, tanpa komitmen dari manajemen puncak.

13. Keterlibatan Pekerja

Komponen penting lain dari TQM adalah keterlibatan pekerja. Keberhasilan seluruh program peningkatan kualitas akan tergantung pada seberapa baik hal itu dapat mendorong karyawan untuk mengambil kepemilikan atas pekerjaan mereka dan memastikan bahwa itu dilakukan dengan benar. Selain itu, menurut konsep ini, keterlibatan pekerja adalah bagian penting dari peningkatan kualitas.

14. Bahan

Meningkatkan kualitas bahan perusahaan adalah komponen kunci dari TQM. Katakanlah sebuah perusahaan yang memproduksi stereo membeli chip dan sirkuit yang dibuat oleh perusahaan yang berbeda. Konsumen akan mengembalikan stereo yang rusak ke perusahaan yang meminjamkan stereo namanya, bukan perusahaan yang menciptakan chip, jika chip memiliki jumlah kerusakan yang tinggi. Selain itu, perusahaan stereo kehilangan dua peluang: harus mengembalikan uang pelanggan dan mengembangkan reputasi negatif. Jadi Sebagai sarana untuk meningkatkan standar produk mereka, banyak bisnis memberlakukan standar kualitas yang lebih tinggi pada pemasok mereka. Mengingat bukti sebelumnya, Chrysler meningkatkan permintaannya untuk kaliber komponen dan bahan yang akan membelinya dari bisnis lain.

15. Teknologi

Dalam program TQM, teknologi baru juga membantu. Robotika dan industri otomotif, misalnya, seringkali

mampu menghasilkan barang dengan akurasi lebih tinggi, kualitas lebih tinggi, dan konsistensi lebih baik daripada manusia. Berinvestasi pada peralatan berkualitas tinggi yang dapat menyelesaikan tugas dengan lebih akurat dan konsisten sering dilakukan untuk meningkatkan kualitas. Misalnya, AT&T telah mengganti beberapa mesinnya dengan peralatan modern untuk meningkatkan kualitas penawarannya secara nyata. Mayoritas industri otomotif dan elektronik Amerika melakukan hal yang sama dengan melakukan investasi besar dalam teknologi untuk mendukung peningkatan kualitas.

16. Metode

Kualitas barang dan jasa dapat ditingkatkan melalui proses yang lebih baik. Metode adalah sistem operasi yang digunakan bisnis selama proses transformasi aktual. Sebagai gambaran, *American Express Company* telah berhasil memangkas waktu yang diperlukan untuk menyetujui kartu kredit baru dari 22 hari menjadi hanya 11 hari. Ini menunjukkan bahwa kualitas layanan telah meningkat.

17. *Outsoourcing*

Outsourcing adalah inovasi lebih lanjut untuk peningkatan kualitas. Prosedur dan operasi layanan diberikan kepada bisnis lain yang dapat menyelesaikannya dengan lebih terjangkau atau lebih efektif (atau keduanya). Hal ini hampir mengingatkan bahwa setidaknya beberapa layanan dan tugas administratif yang dilakukan organisasi akan berkualitas rendah dan / atau operasi yang tidak efisien. Bisnis akan menghemat uang dan memiliki layanan atau operasi berkualitas lebih tinggi jika area ini diidentifikasi dan dialihdayakan. Misalnya, semua prosedur penghitungan yang berkaitan dengannya masih ditangani oleh Eastman Kodak Company. Namun, IBM baru saja

menerima kontrak untuk menjalankan bisnis, dan sekarang mengelola semua hitungan Kodak. Karena lebih banyak uang yang dihemat daripada sebelumnya, sistem dan aktivitas penghitungan di Kodak lebih berkualitas.

18. Kecepatan

Metode TQM favorit ketiga adalah kecepatan. Kecepatan adalah jumlah waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk menyempurnakan tugas, dan konsep ini dapat ditekankan dalam sejumlah konteks, termasuk pengembangan, produksi, dan pengiriman barang dan jasa. Tantangan strategi teratas bagi para manajer di tahun 1990-an, menurut salah satu studi terbaru, adalah kecepatan. *General Electric* adalah contoh yang bagus dari kekuatan kecepatan. Perusahaan pernah membutuhkan enam fasilitas dan tiga minggu untuk memproduksi dan mendistribusikan kotak pemutus sirkuit industri yang disesuaikan. Saat ini, produk yang identik dapat disediakan dalam tiga hari dengan mengutamakan kecepatan, dan hanya ada satu pabrik yang terlibat ("Pengantar Manaj.," 2022).

12.4 Perspektif Manajemen Kontemporer

Perspektif sistem dalam manajemen kontemporer terbagi menjadi 4, yaitu :

1. *Open System* (terbuka) adalah *system* yang melakukan interaksi dengan lingkungan dimana kebalikannya, sistem tertutup tidak melakukan interaksi dengan lingkungan.
2. Sub-sistem merupakan elemen-elemen dalam sistem organisasi atau manajemen yang satu sama lainnya saling berkaitan.
3. Sinergi adalah konsep yang menjelaskan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan secara bersama-sama akan

memberikan hasil yang lebih baik daripada jika hanya dikerjakan seorang saja.

4. Entropi adalah kondisi dimana organisasi mengalami penurunan produktifitas dan kualitasnya disebabkan ketidakmampuan dalam membaca dan beradaptasi dengan lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamah, R., 1, P., Dewi, R., Jalaludin, A., Malik, A., & Amrullah, K. (2021). Strategi Pengembangan Kurikulum Perspektif Pendekatan Total Quality Management (Tqm) Di Pendidikan Tinggi. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5).
- Grahita Chandrarin. (2006). Akuntansi Manajemen Kontemporer. In *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Hanafi, M. (2015). Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen. *Managemen*, 1(1).
- Hauhnafi, M. (2015). Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen. *Managemen*, 1(1).
- Mulyadi, B. S. (2001). Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. In *Jakarta: Salemba Empat*.
- Muvano, N. N., Djawahir, A. H., & Dr. Rofiaty, D. R. (2018). Orientasi Kewirausahaan dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(1).
<https://doi.org/10.26905/jbm.v5i1.2314>
- Panjaitan, F., Riska, & Manullang, R. (2017). Studi Kinerja Manajemen Kontemporer Dengan Penerapan Balance Scorecard Pada Unit Produksi Smkn 1 Pangkalanbaru. *Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis*, 15.
- pengantar Manajemen. (2022). In *pengantar Manajemen*.
<https://doi.org/10.52931/t4b15/2022>
- Sulastri, D., Zamhari, & Panjaitan, F. (2017). Analisis Pengaruh Marketing Mix (7p) Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Pada Supermarket Tj. Mart Jalan Depati Hamzah Pangkalpinang. *Jurnal Ilmiah Progesif Manajemen Bisnis (JIPMB)*, 20(2).
- Tjiptono Fandy. (2006). Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer. In *Andi* (Vol. 73, Issue 6).

BIODATA PENULIS



Dr. Asri Kunda, S.E., M.M.

Dosen Tetap Pacasarjana Ilmu Manajemen
Universitas Dipa Makassar (Undipa Makassar)

Dr. Asri Kunda, SE., M.M. adalah lektor dalam Ilmu Manajemen di Universitas Dipa Makassar. Penulis memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Akuntansi pada Universitas Muslim Indonesia Makassar. Kemudian melanjutkan Pendidikan Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Keuangan tahun 2000, dan gelar Doktor Ilmu Administrasi Publik tahun 2018 pada Pasca Sarjana Universitas Negeri Makassar, (UNM), Ikut Sandwich Dikti tahun 2013 di Northern Illinois University (NIU), USA. Penulis mulai mengajar sebagai Dosen Luar Biasa tahun 2000-2006 di LP3i Makassar dan STMIK Akba, yang sekarang berubah menjadi Universitas Teknologi Akba Makassar (UNITAMA). Penulis mulai mengajar pada STMIK Dipanegara Makassar sejak tahun 2007 sampai sekarang. Sekarang nama STMIK Dipanegara Makassar berubah nama menjadi Universitas Dipa Makassar (Undipa Makassar).

BIODATA PENULIS



Ita Erliyani, S.Kom., M.M.

Dosen Tetap Program Studi Sistem Informasi Manajemen
Fakultas Teknologi Informasi, Universitas Raharja Tangerang

Riwayat pendidikan penulis mulai menempuh pendidikan Sarjana (S1) Sistem informatika Universitas Budi Luhur Jakarta Selatan. Magister (S2) Magister Manajemen Sistem Informasi Universitas Budiluhur. Penulis meruapakan Dosen Tetap di Universitas Raharja Tangerang. Penulis juga aktif dalam kegiatan Diklat/Seminar/dll, diantaranya : Diklat Nasional Strategi Pembelajaran Kurikulum Merdeka dengan Semangat Kemerdekaan diselenggarakan oleh e-Guru.id bekerjasama dengan Dinas Pendidikan Kota Semarang (2022), Diklat Nasioanal Semangat Memulai Tahun Ajaran Baru dengan Kurikulum Baru, diselenggarakan oleh e-Guru.id bekerjasama dengan Dinas Pendidikan Kota Semarang (2022), Optimalkan Bahan & Media Pembelajaran dalam Kurikulum Merdeka Belajar diselenggrakan oleh Diklat Online (2022), Pendidikan dan Latihan Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI)diselenggrakan oleh Universitas Pasundan (2021),

Pengelola dan anggota *Reviewer* Jurnal CCIT, ICT, CERITA, SENSI, URNITY Universitas Raharja (2021). Buku yang pernah ditulis Manajemen Risiko (Konsep, teori dan praktik). Alamat email : ita.erliyani@raharja.info

BIODATA PENULIS



Elan Pratiwi, S. Sos, M.M.

Dosen Tetap Program Studi Pengelolaan Arsif
dan Rekaman Informasi
Politeknik Medica Farma HusadaMataram

Penulis lahir di Mataram tanggal 06 Januari 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pengelolaan Arsif dan Rekaman Informasi Politeknik Medica Farma Husada Mataram. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Perpustakaan dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen. Penulis sangat menekuni bidang Menulis bidang manajemen, kearsipan dan perpustakaan. Penulis merupakan seorang anak tunggal dan seorang ibu dengan satu anak. Dalam kesehariannya dan pekerjaannya adalah bertugas sebagai seorang Dosen Vokasi kearsipan dan rekaman informasi. Menunaikan diri dalam Tridarma Perguruan Tinggi adalah amanah yang di jalani oleh Ibu Ela Pratiwi. Beberapa pelatihan telah diikuti terkait dengan keperpustakaan dan aktif pula dalam *community* perpustakaan. Saat ini sedang menjabat sebagai Kepala Prodi Pengelolaan Arsif dan Rekaman Informasi.

BIODATA PENULIS



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

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945

Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M. lahir di Semarang, 6 Oktober 1961. Pendidikan Strata tiga Doktor Ilmu Manajemen, diselesaikan di Universitas Diponegoro pada tahun 2010. Penulis menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Ia juga menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Berikut judul buku-buku penulis termasuk H-KI: 1). Saluran Distribusi; 2). Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya; 3). *Underreporting Of Time*; 4). Jual Beli *Online*; 5). Sasaran dan Lingkup Etika Bisnis; 6). Etika Bisnis dalam Berwirausaha; 7). Inovasi Kreatif Furniture; 8). Sistem Pemasaran dan Lingkungan Pemasaran; 9). Ruang Lingkup Komunikasi Bisnis; 10). PPh Pasal 4 Ayat 2; 11). Siklus Hidup Produk; 12). Proses Bisnis Dalam Manajemen Hubungan Pelanggan; 13). Membangun Kinerja Pemasaran; 14). Mengelola Jasa; 15). Perilaku

Konsumen; 16). Manajemen Strategi Bidang Pemasaran; 17). Strategi Ritel; 18). Sistem Informasi Penjualan dan Pemasaran; 19). Elemen – elemen Bauran Pasar; 20). Dasar – dasar Riset Pemasaran; 21). *Customer Service*; 22). Kebijakan Promosi; 23). Memahami *Tax Planning*; 24).Potensi Pasar dan Peramalan Penjualan; 25). Manajemen Informasi; 26). Manajemen Strategik dan Manajemen Kewirausahaan.

BIODATA PENULIS



Muzayyanah Yuliasih, S.Pd.I., M.M., M.Pd.

Dosen Tetap Program Studi Manajemen Transportasi Udara
& Manajemen Bandar Udara
Sekolah Tinggi Penerbangan Aviassi Jakarta

Penulis lahir di Serang, Banten tanggal 1 Juli 1970. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Transportasi Udara & Manajemen Bandar Udara, Sekolah Tinggi Penerbangan Aviassi Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al Ayyubi Bekasi dan melanjutkan S2 pada Sekolah Tinggi Manajemen Pemasaran IMMI Jakarta dan Magister Pendidikan Agama Islam Universitas Islam “45” Bekasi. Penulis selain sebagai Dosen Tetap pada Sekolah Tinggi Penerbangan Aviassi Jakarta, juga mengajar sebagai Dosen STID M. Natsir Jakarta (2020-sekarang), Dosen STAIPI Jakarta (2021-sekarang) dan Dosen FH UNSURYA (2022-sekarang) serta turut aktif dalam aktivitas dakwah dan organisasi kemasyarakatan lainnya. Penulis juga aktif menulis berbagai karya tulis meliputi karya tulis ilmiah, buku dan jurnal artikel yang dipublikasikan baik di lingkup nasional dan internasional. Karya tulis penulis dapat diakses pada

situs Scopus, [Google Scholar](#), Orchid, Sinta dan blog personal dari penulis www.muzayyanahan.blogspot.com.

BIODATA PENULIS



Safiatur Rokhmah, S.Pd., M.Pd.

Dosen Tetap Mata Kuliah Bahasa Inggris
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sultan Maulana Hasanudin Banten.

Penulis lahir di Serang tanggal 5 Maret 1974. Penulis adalah dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sultan Maulana Hasanudin Banten. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Pendidikan Bahasa Inggris di Universitas Negeri Jakarta dan melanjutkan S2 pada Progran Pendidikan Bahasa Inggris di UHAMKA Jakarta. Dan saat ini penulis sedang melakukan penelitian disertasi untuk menyelesaikan studi S3 di Program Doktorat bidang Green Sumberdaya Manusia di Universitas Mecu Buana Jakarta. Penulis menekuni bidang menulis sejak tahun 2020 dan merupakan kontributor penulis dalam komunitas Nulis Bareng Rumah Media Group wilayah Jawa barat. Penulis dapat dihubungi melalui no WA: 087809703466 atau surel: safiatur.rokhmah@gmail.com atau fb: Sofiatur Rohmah, ig: safiatur5.

BIODATA PENULIS



Purna Irawan, M.M

Dosen Tetap Manajemen Dakwah Fakultas Tarbiyah
IAI Al – Azhaar Lubuklinggau

Purna Irawan, M.M lahir di lubuklinggau 2 desember 1979, putra ke 5 dari pasangan almarhum Suranto dan almarhumah Maryati. Pada tahun 2001 memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S1) Di Universitas Bandar Lampung (UBL) . tahun 2002 - 2012 bekerja di PT. Sari Husada, Tbk Cabang Lubuklinggau. Tahun 2013-2017 bekerja PT. Tempo Scan Pasifik Tbk Cabang Palembang. Tahun 2015-2017 menempuh Perkuliahan S2 jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia di STIE MURA Lubuklinggau. Pada Tahun 2019-2020 bekerja sebagai ketua prodi ekonomi dan bisnis di STIEBI PRANA Putra Lubuklinggau. Tahun 2020-sekarang bekerja di IAI AL-Azhaar lubuklinggau sebagai Sekretaris Prodi Ekonomi Syariah. Pada Tahun 2021 sampai sekarang bekerja di Al-Alzhaar Lubuklinggau sebagai Direktur Sekolah Bisnis Al-Azhaar Lubuklinggau.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Abdul Hamid Arribathi, S.Ag., M.M.

Dosen Tetap Fakultas Sains dan Teknologi
Program Studi Sistem Informasi
Universitas Raharja Tangerang Banten

Dr. H. Abdul Hamid Arribathi, lahir di Tegal, 13 Juli 1970. Anak ketujuh dari sembilan bersaudara pasangan bapak HM. Ladri bin Japin (almarhum) dan ibu Hj. Rosidah binti H. Yahya bin H. Abdul Latif al- Kaaf (al-marhumah). Suami dari Hj. Nurliah, S.Ag binti Ustib. Saat ini tinggal di Kp. Gaga RT 07/03 Nomor 98 Semanan, Kalideres Jakarta Barat. Pendidikan yang telah ditempuh adalah : SDN Tanjung Harja 01 Tegal lulus 1984, SMP PGRI Kramat Tegal lulus 1987, SPGN Kodya Tegal lulus 1990, Takhasus Pesantren Ashidiqiyyah Jakarta Barat lulus 1994, STAI Imam Syafi'i Jakarta program Strata-1 jurusan Pendidikan Agama Islam lulus 2000, Pascasarjana STIMA IMMI Jakarta Strata-2 Program Studi Manajemen Pendidikan lulus 2012 dan Pascasarjana UMJ Strata-3 (Doktoral) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) lulus 2022. Dalam bidang akademik sejak 2016-sekarang penulis

telah melakukan berbagai penelitian dan penulisan jurnal nasional-internasional sebanyak 31 buah, dengan perincian jurnal nasional terindeks & terindeks sinta sebanyak 25 buah, 1 jurnal internasional terindeks, dan 5 jurnal internasional terindeks scopus Q3 dan Q4. Dalam Hibah Penelitian Dosen Pemula (PDP) di bawah Kemenristek-Dikti, penulis berturut-turut berhasil masuk seleksi nasional dan tuntas menyelesaikannya tahun 2018/2019 judul : Pengembangan Model Knowledge Management System Konseling Mahasiswa Berbasis Website dan Android, dan Hibah PDP tahun 2019/2020 dengan judul : Perancangan Aplikasi Smart Seminar dan Workshop Berbasis Website dan Android, dengan luaran 2 aplikasi berbasis website dan android, 2 buah HKI (Hak Kekayaan Intelektual serta 2 buah jurnal internasional terindeks scopus. Pengalaman pekerjaan. Tahun 1995-2000 : sebagai salah satu pendiri dan pengurus pusat Forum Komunikasi Dai Muda Indonesia (FKDMI), guru di Pondok Pesantren Al-Washilah Kembangan, guru pesantren Ashidiqiyyah Kebon Jeruk Jakarta Barat, dan pengurus masjid al-Hurriyyah Puri Indah Group Pondok Indah. Tahun 2001- 2015 : sebagai salah satu pengisi acara ibadah di Star Radio Tangerang, Banten TV, sebagai perintis wiraswasta tekstil-garment. Tahun 2016-sekarang : sebagai dosen tetap status Sertifikasi Dosen (Serdos) di Universitas Raharja Tangerang Banten, Fakultas Sains dan Teknologi Program Studi Sistem Informasi (SI) dengan jabatan fungsional Lektor, Pangkat/Golongan III/D—PenataTingkat I. Sebagai pendiri dan ketua umum yayasan Masjid al- Muhtadin Perum Kosambi Baru Cengkareng, pendiri dan ketum Yayasan Darul Adzkiya Internasional, dan perintis wirausaha penyedia kebutuhan konveksi di Jakarta Barat.

BIODATA PENULIS



Rudhiana Salam, S.Pd., M.M.

Dosen Tetap Jurusan Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Siliwangi

Penulis lahir di Tasikmalaya tanggal 1 Maret 1991. Sejak tahun 2022 penulis menjadi dosen tetap pada Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Siliwangi. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Konsentrasi Pemasaran. Sebelum menjadi dosen penulis memiliki pengalaman sebagai seorang tenaga pemasar selama sembilan tahun pada beberapa perusahaan. Selain itu penulis juga memiliki pengalaman dalam pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

BIODATA PENULIS



Imas Sukaesih, S.E., M.M.

Dosen Tetap Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang

Penulis menyelesaikan gelar sarjana di Universitas Islam Syekh-Yusuf (UNIS), kemudian melanjutkan program magister manajemen di Universitas Muhamadiyah program studi manajemen pemasaran. Sebelum sepenuhnya sebagai dosen di FEB-UNIS tahun 2018, penulis berkarier di perbankan nasional selama 22 tahun. Selain itu penulis aktif sebagai pembina keorganisasian mahasiswa di kampus maupun di luar kampus, baik sebagai anggota maupun pengurus, salah satunya di bawah naungan UMKM Indag Kota Tangerang. Kecintaannya kepada anak didik dan keaktifannya di dunia bisnis mendorong penulis untuk berkolaborasi menulis buku. Semoga berkah bermanfaat. Silahkan kontak saya melalui email: isukaesih@unis.ac.id.

BIODATA PENULIS



Vera Sylvia Saragi Sitio, SP., MP., MBA.
Dosen Tetap Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma.

Penulis lahir di Medan, 29 April 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Universitas Brawijaya dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ekonomi Pertanian, Universitas Brawijaya dan Jurusan Agribisnis di National Pingtung *University of Science and Technology*, Taiwan. Penulis aktif melakukan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Sejumlah karya publikasi penelitian dibidang manajemen serta karya buku yang berjudul *Karya Pendidikan Masa Pandemic Covid- 19* dan *Data Science di Era Society 5.0*.

BIODATA PENULIS



Al Ahadid Wahyu Putra, S.Pd.I., M.M.

**Tutor/Tuton Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas
Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka**

Penulis lahir di Pontianak tanggal 4 Juni 1989. Penulis adalah Tutor/Tuton pada Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka. Penulis berhasil menyelesaikan studi S1 di Prodi Pendidikan Agama Islam di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Pontianak tahun 2011. Kemudian di tahun 2012 penulis menyelesaikan studi S2 di Prodi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Tanjungpura Pontianak dan berhasil lulus di tahun 2014. Di tahun 2020, penulis melanjutkan studi S2 di Prodi Pendidikan Agama Islam Program Pascasarjana Institut Pendidikan Agama Islam dan masih menyelesaikan tugas akhir (Tesis). Untuk mewujudkan karir sebagai Dosen Profesional penulis aktif mengajar di IAIN Pontianak sebagai Asisten Dosen Pengampu Program Studi Pendidikan Agama Islam. Kemudian penulis juga mengajar di Universitas Terbuka sebagai Tutor/Tuton pada mata kuliah Asas Asas Manajemen.

Penulis menekuni bidang menulis, karena dengan menulis kita bisa menyampaikan apa yang kita lihat dan apa yang kita rasa. Semoga buku ini bisa menjadi kontribusi bagi bangsa dan negara yang tercinta ini.