

PENGANTAR ILMU MANAJEMEN

Manajemen merupakan sebuah disiplin ilmu yang cukup kompleks, di mana turunan dari setiap unsurnya akan membawa kepada kategori ilmu manajemen yang lain. Sebut saja manajemen keorganisasian, manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen operasional, manajemen perbankan, manajemen komunikasi, dan lain sebagainya.

Untuk dapat mengkaji kompleksitas berbagai disiplin manajemen dengan lebih baik, maka diperlukan suatu pemahaman komprehensif dasar yang tidak hanya bersifat teoritis namun juga praktis.

Buku Pengantar Ilmu Manajemen yang kini tengah berada di tangan Anda bertujuan untuk menjawab kajian tersebut.

Adapun pembahasan yang terdapat dalam isi buku ini merupakan kumpulan pemikiran yang dituangkan oleh para ahli manajemen yang berasal dari kalangan praktisi dan akademisi. Materi terdiri dari 14 bab, yaitu: Konsep Dasar Manajemen; Dasar-dasar Perencanaan; Peramalan (*Forecasting*); Organisasi dan Departementasi; Kewenangan dan Tanggung Jawab; Komunikasi dalam Organisasi; Pelaksanaan; Kepemimpinan Organisasi; Pengarahan dan Pengawasan; Penilaian dan Pengembangan Karyawan; Motivasi Organisasi; Dasar-dasar Manajemen Strategis; Lingkungan Kerja; Budaya Organisasi.



Book Chapter

PENGANTAR ILMU MANAJEMEN



PENGANTAR ILMU MANAJEMEN

Syaiful Amri • Hafizin • Eriwa Fariantin • Satriawan • Ida Ayu Nursanty
Baehaki Syakbani • Budiani Fitria Endrawati • Putrissa Amnel Viana
Melkianus Albin Tabun • Ria Wulandari • Faizatul Fajariah
Didi Mulyadi • Adiek Astika Clara Sudarni • Indi Ramadhani

PENGANTAR ILMU MANAJEMEN

Tim Penulis:

Syaiful Amri, Hafizin, Erviva Fariantin, Satriawan, Ida Ayu Nursanty,
Baehaki Syakbani, Budiani Fitria Endrawati, Putrissa Amnel Viana,
Melkianus Albin Tabun, Ria Wulandari, Faizatul Fajariah,
Didi Mulyadi, Adiek Astika Clara Sudarni, Indi Ramadhani.



PENGANTAR ILMU MANAJEMEN

Tim Penulis :

Syaiful Amri, Hafizin, Erviva Fariantin, Satriawan, Ida Ayu Nursanty, Baehaki Syakbani, Budiani Fitria Endrawati, Putrissa Amnel Viana, Melkianus Albin Tabun, Ria Wulandari, Faizatul Fajariah, Didi Mulyadi, Adiek Astika Clara Sudarni, Indi Ramadhani.

Editor : Ahmad Bairizki, SE., MM

Desain Sampul : Tim Penerbit Seval

Tata Letak : Anindita Pramesti, SH

ISBN: 978-623-99311-1-7

Diterbitkan oleh: Seval Literindo Kreasi (Penerbit SEVAL)

Redaksi:

Ayodhya Palace Blok C2. Jl. Raya Senggigi, Meninting, Batu Layar.
Lombok Barat, Nusa Tenggara Barat.

Website : www.penerbitseval.com

e-Mail : sevalliterindo@gmail.com

Instagram : [@penerbitseval](https://www.instagram.com/penerbitseval)

Cetakan pertama, Maret 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Dilarang keras memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun tanpa seizin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmatnya, buku berjudul “Pengantar Ilmu Manajemen” ini akhirnya dapat diterbitkan dan hadir di tengah sidang pembaca. Adapun kehadiran buku ini bertujuan untuk mengkaji berbagai konsep ilmu manajemen dasar agar nantinya pembaca dapat beranjak mempelajari cabang ilmu manajemen lain yang lebih kompleks.

Berangkat dari tujuan di atas, maka diharapkan materi yang tertuang dalam buku ini dapat menjawab kajian kompleksitas tersebut dengan lebih baik. Pemahaman komprehensif dasar yang tidak hanya bersifat teoritis namun juga praktis turut dituangkan ke dalam materi di dalam buku ini.

Setiap materi bab yang disajikan merupakan kumpulan pemikiran luar biasa dari para kontributor pakar, yang berasal dari kalangan profesional baik akademisi maupun praktisi ahli.

Dalam kajian dan penulisan buku ini tentu masih ditemukan beberapa kekurangan. Untuk itu, kami sangat terbuka menerima masukan dan saran perbaikan demi kesempurnaan penulisan pada terbitan mendatang.

Akhir kata, kami ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang turut terlibat dan mendukung hingga buku ini terbit.

Selamat membaca!

Mataram, Maret 2022

Tim Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN.....	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Pengertian Manajemen.....	2
C. Unsur-unsur Manajemen.....	3
D. Fungsi Manajemen.....	5
E. Manajemen, Manajer, dan Kepemimpinan.....	6
F. Gaya Kepemimpinan Efektif.....	6
G. Rangkuman Materi.....	7
BAB 2 DASAR-DASAR PERENCANAAN.....	9
A. Pendahuluan.....	9
B. Pengertian Perencanaan.....	10
C. Tingkatan Tahapan dalam Perencanaan.....	12
D. Ruang Lingkup Perencanaan.....	13
E. Pendekatan Perencanaan.....	15
F. Perencanaan yang Efektif.....	17
G. Rangkuman Materi.....	18
BAB 3 PERAMALAN (<i>FORECASTING</i>).....	21
A. Pendahuluan.....	21
B. Pengertian Peramalan (<i>Forecasting</i>).....	22
C. Teknik Peramalan.....	23
D. Rangkuman Materi.....	34
BAB 4 ORGANISASI DAN DEPARTEMENTASI.....	39
A. Pendahuluan.....	39
B. Pengorganisasian.....	39

C. Proses Pengorganisasian.....	41
D. Fungsi Pengorganisasian.....	44
E. Departementasi.....	44
F. Macam-macam Organisasi.....	48
G. Sentralisasi dan Desentralisasi.....	55
H. Rangkuman Materi.....	56
BAB 5 KEWENANGAN DAN TANGGUNG JAWAB.....	59
A. Pendahuluan.....	59
B. Kewenangan (<i>Authority</i>).....	59
C. Peran dan Tanggung Jawab Manajer.....	62
D. Fungsi Seorang Manajer.....	63
E. Peran Seorang Manajer terhadap Anggotanya.....	64
F. Wewenang Seorang Manajer.....	64
G. Rangkuman Materi.....	65
BAB 6 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	67
A. Pendahuluan.....	67
B. Pengertian Komunikasi Organisasi.....	68
C. Karakteristik Organisasi dan Komponen Komunikasi.....	70
D. Model dan Bentuk Komunikasi.....	73
E. Proses Komunikasi dan Hambatan dalam Komunikasi.....	73
F. Rangkuman Materi.....	75
BAB 7 PELAKSANAAN.....	79
A. Pendahuluan.....	79
B. Manajemen Proyek.....	80
C. Manajemen Pemasaran.....	82
D. Manajemen Keuangan.....	85
E. Rangkuman Materi.....	90
BAB 8 KEPEMIMPINAN ORGANISASI.....	93
A. Pendahuluan.....	93
B. Pengertian Kepemimpinan.....	94
C. Teori Kepemimpinan.....	95
D. Gaya Kepemimpinan.....	98
E. Sifat Kepemimpinan.....	101
F. Rangkuman Materi.....	105

BAB 9 PENGARAHAN DAN PENGAWASAN.....	109
A. Pendahuluan.....	109
B. Pengarahan.....	111
C. Pengawasan.....	115
D. Rangkuman Materi.....	121
BAB 10 PENILAIAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN.....	125
A. Pendahuluan.....	125
B. Penilaian Karyawan.....	126
C. Pengembangan Karyawan.....	130
D. Rangkuman Materi.....	136
BAB 11 MOTIVASI ORGANISASI.....	139
A. Pentingnya Motivasi.....	139
B. Pengertian Motivasi.....	140
C. Proses Motivasi.....	142
D. Sumber Motivasi.....	143
E. Teori-teori Motivasi.....	145
F. Faktor Pemengaruh Motivasi.....	153
G. Aplikasi Manajerial Teori Motivasi.....	154
H. Rangkuman Materi.....	157
BAB 12 DASAR-DASAR MANAJEMEN STRATEGIS.....	159
A. Pendahuluan.....	159
B. Definisi Manajemen Strategis.....	160
C. Konsep Strategi.....	165
D. Karakteristik Keputusan Strategis.....	167
E. Manfaat Manajemen Strategis dalam Organisasi.....	169
F. Rangkuman Materi.....	170
BAB 13 LINGKUNGAN KERJA.....	173
A. Pendahuluan.....	173
B. Definisi Lingkungan Kerja.....	174
C. Manfaat Lingkungan Kerja.....	175
D. Jenis Lingkungan Kerja.....	176
E. Cakupan Lingkungan Kerja.....	178
F. Faktor-faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja.....	179
G. Rangkuman Materi.....	183

BAB 14 BUDAYA ORGANISASI	187
A. Pendahuluan.....	187
B. Pengertian Budaya Organisasi.....	187
C. Konsep Budaya Organisasi.....	189
D. Mitos Budaya Organisasi.....	192
E. Tipe Budaya Organisasi.....	194
F. Fungsi Budaya Organisasi.....	196
G. Nilai-nilai Budaya Organisasi.....	198
H. Pentingnya Memahami Budaya Organisasi.....	201
I. Manfaat Budaya Organisasi.....	202
J. Kekuatan dan Hambatan Budaya Organisasi.....	203
K. Rangkuman Materi.....	204
GLOSARIUM.....	207
PROFIL PENULIS.....	212

1

KONSEP DASAR MANAJEMEN

Syaiful Amri, S.Pd., M.Pd
STIE AMM MATARAM

A. Pendahuluan

Memahami pengertian manajemen penting bagi individu atau masyarakat, khususnya bagi para pemilik perusahaan. Untuk menjalankan bisnis tentunya dibutuhkan pengetahuan tentang manajemen, akan tetapi pengertian tentang manajemen menjadi sangat luas.

Manajemen berasal dari bahasa Prancis yaitu "*menegement*" yang artinya seni untuk mengatur atau mengelola sesuatu. Dalam bahasa Inggris kata "*manage*" berarti mengendalikan atau mengelola. Manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Dengan memiliki kemampuan manajemen yang baik, setiap perusahaan dapat mengendalikan setiap orang yang berada di dalam suatu organisasi perusahaannya, sehingga tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam setiap perusahaan terdapat masing-masing divisi yang dipimpin oleh seorang manajer. Manajer inilah yang akan mengatur dan mengelola divisi-divisi tersebut. Kemampuan seorang manajer menjadi hal yang utama untuk mengembangkan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk itu seorang manajer harus memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait manajemen.

Dalam bab ini, pengetahuan tentang manajemen akan dibahas lebih mendalam. Mulai dari pengertian manajemen menurut para ahli, unsur-unsur manajemen, fungsi manajemen, perbedaan manajemen, manajer dan kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang efektif.

B. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen (*management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda. Misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketatapengurusan, administrasi dan sebagainya (Siswanto, 2018: 1).

Sebagai bahan perbandingan, berikut beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian manajemen sebagai berikut:

1. Menurut James A.F. Stonner, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.
2. Menurut R. Terry, manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan daya dan sumber daya lainnya.
3. Menurut Ricky W. Griffin, manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien.
4. Menurut Davis, manajemen merupakan fungsi dari setiap kepemimpinan eksekutif manapun.
5. Menurut Millet, manajemen sebagai proses memimpin dan melancarkan pekerjaan dari orang-orang yang terorganisir secara formal sebagai kelompok untuk memperoleh tujuan yang diinginkan.
6. Menurut Mary Parker Follet (Handoko), manajemen merupakan seni menyelesaikan pekerjaan dari orang lain, definisi ini berarti bahwa seorang petugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.
7. Menurut Horold Koontz dan Cyril O'Donnel, manajemen merupakan usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.
8. Menurut Lawrence A. Appley dan Oey Liang Lee, manajemen merupakan seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha

orang lain. Dijelaskan bahwa sebagai seni dan ilmu adalah strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

9. Menurut Sedarmayanti Apu, manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.
10. Manajemen adalah ilmu atau seni dalam sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan (Suhendi dan Sasangka, 2014: 28).

Berdasarkan pengertian manajemen menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan seni dalam mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk menjalankan aktifitas-aktifitas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

C. Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen sering kita kenal dengan sebutan 5M di antaranya adalah sebagai berikut:

1. *Man* (Manusia)
Manusia merupakan makhluk yang memiliki kesempurnaan. Di dalam diri manusia segala sesuatunya sudah terprogram. Manusia sangat menentukan, manusialah yang membuat tujuan, melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan. Tanpa manusia tidak akan ada proses kerja, dan manusialah yang menjadi titik pusat manajemen. Manusialah yang mengatur, merencanakan, mengorganisir, mengkoordinir, mengelola, mengawasi, mengevaluasi dan lain-lain.
2. *Money* (Uang)
Uang merupakan alat transaksi yang digunakan manusia dalam memenuhi kebutuhannya, uang juga berfungsi sebagai motif berjaga-jaga dan motif spekulasi. Uang yang dimiliki harus dikelola dengan baik

dengan memastikan setiap pengeluaran untuk kegiatan konsumsi maupun kegiatan produksi, sehingga uang yang dimiliki dapat bermanfaat dengan baik. Dengan memiliki uang, maka seseorang dapat membangun sebuah perusahaan.

3. *Machines* (Mesin dan Peralatan)

Mesin dan peralatan adalah sebagai alat bantu kerja manusia, untuk memudahkan melaksanakan pekerjaan, memberikan keuntungan terhadap tenaga kerja. Penggunaannya sangat tergantung kepada manusia, mempermudah tercapainya tujuan hidup manusia. Mesin dapat meringankan pekerjaan dan dapat membuat pekerjaan semakin lebih cepat, sehingga dengan menggunakan mesin hasil pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Mesin dan peralatan di zaman sekarang ini sangat diutamakan, karena kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menghasilkan mesin dan peralatan yang kerjanya sangat cepat.

4. *Methods* (Metode)

Metode merupakan cara atau teknik yang digunakan untuk mencapai tujuan, dengan metode tujuan dapat tercapai dengan mudah karena sudah disesuaikan dengan kondisi ataupun keadaan, tercapai atau tidaknya tujuan sangat tergantung kepada cara melaksanakannya atau metodenya, dengan cara kerja yang baik akan memperlancar dan mempermudah jalannya pekerjaan, sehingga bisa mencapai target atau harapan.

5. *Materials* (Bahan-Bahan)

Bahan-bahan merupakan jenis bahan baku yang diolah dari bahan mentah, bahan setengah bisa bahan jadi yang nantinya dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Material ini sangat terbatas sehingga perlu kemampuan manajemen untuk mengelolanya secara optimal. Kita ketahui, apabila sumber daya alam yang tersedia setiap harinya digunakan oleh manusia dan tanpa diatur atau dikelola penggunaannya, maka sumber daya alam ini akan habis dengan sangat cepat bahkan pemanfaatannya tidak maksimal.

D. Fungsi Manajemen

Henry Fayol (Rohman, 2017) mengemukakan pandangannya mengenai fungsi manajemen sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)
2. *Organizing* (Pengorganisasian)
3. *Commanding* (Pengarahan)
4. *Coordinating* (Pengkoordinasian)
5. *Controlling* (Pengawasan)

Luther M. Gullick (Rohman, 2017) menyampaikan bahwa fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)
2. *Organizing* (Pengorganisasian)
3. *Staffing* (Penyusunan Personalia)
4. *Directing* (Pengarahan)
5. *Coordinating* (Pengkoordinasian)
6. *Reporting* (Pelaporan) dan
7. *Budgeting* (Pengganggaran)

Adapun penjelasan dari fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli di atas adalah sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan (*planning*) mencakup kegiatan memilih visi (misi), tujuan dan cara untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Fungsi perencanaan juga dipandang sebagai suatu proses pengupayaan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, sumber daya alam yang ada, dan sumber daya yang lainnya untuk mencapai tujuan.
2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) merupakan suatu proses penetapan struktur peran yang dibutuhkan untuk memasukkan orang-orang ke dalam sebuah organisasi. Selain itu fungsi pengorganisasian merupakan suatu proses di mana fungsi-fungsi operasional, manusia dan fasilitas terkoordinasikan untuk mencapai sasaran/tujuan yang telah ditetapkan.
3. Fungsi pengarahan (*directing*) suatu proses memotivasi, membimbing dan mengarahkan sumber daya manusia yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

4. Fungsi pengkoordinasian (*coordinating*) merupakan upaya atau tindakan yang dilakukan seorang manajer untuk menghindari terjadinya kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan tugas-tugas dan pekerjaan bawahan dalam mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditentukan organisasi.
5. Fungsi penganggaran (*budgeting*) merupakan suatu proses penghitungan biaya yang akan digunakan dalam berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
6. Fungsi pelaporan (*reporting*) merupakan upaya penyampaian perkembangan atau hasil dan pemberian keterangan berbagai aktivitas dalam lingkup manajemen yang dilakukan sebuah organisasi.

E. Manajemen, Manajer, dan Kepemimpinan

1. Manajemen merupakan seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.
2. Manajer merupakan seseorang yang bertindak sebagai perencana, pengorganisasi, pengarah, pemotivasi, dan pengendali terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.
3. Kepemimpinan merupakan sikap yang harus dimiliki oleh perencana, pengorganisasi, pengarah, pemotivasi dan pengendali.

Manajer dalam mengelola organisasinya agar efisien dan efektif harus memiliki jiwa, sifat, perilaku, dan karakter kepemimpinan. Manajemen adalah seni, ilmu dan prosesnya. Manajer adalah orangnya dan kepemimpinan adalah jiwa dan sifatnya.

F. Gaya Kepemimpinan Efektif

1. Otokratif
Gaya kepemimpinan otokratif merupakan kekuasaan yang terpusat dan tidak memberikan ruang kepada yang dimimpinnya untuk mengambil peran yang penting. Cirinya suasana organisasi penuh

ketegangan, kaku dan selalu menunggu perintah dari pimpinan atau atasan.

2. *Free-rein/Laissez-faire*

Gaya kepemimpinan *Free-rein/Laissez-faire* merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada stafnya untuk melakukan apapun terkait dengan tugasnya, fungsi pengarahan pimpinan kepada anak buahnya nyaris tidak ada, sehingga bawahan menjadi bingung dan ragu-ragu mengambil tindakan.

3. *Participative/Democratic*

Gaya kepemimpinan *participative* merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan ruang berdiskusi dan berbeda pendapat antara bawahan dan atasan. Bawahan menjadi terbuka dan mendorong dirinya untuk melakukan inovasi dan kreasi.

G. Rangkuman Materi

1. Manajemen merupakan seni dalam mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk menjalankan aktifitas-aktifitas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Unsur-unsur manajemen sering dikenal dengan istilah 5M, yaitu:
 - a. *Man* (Manusia)
 - b. *Monoey* (Uang)
 - c. *Machines* (Mesin dan Peralatan)
 - d. *Methods* (Metode)
 - e. *Materials* (Bahan-Bahan)
3. Fungsi-fungsi manajemen, sebagai berikut:
 - a. Fungsi perencanaan
 - b. Fungsi pengorganisasian
 - c. Fungsi pengarahan
 - d. Fungsi pengkoordinasian
 - e. Fungsi penganggaran
 - f. Fungsi pelaporan

4. Dalam mengelola organisasinya agar efektif dan efisien, maka manajer harus memiliki jiwa, sifat, perilaku, dan karakter kepemimpinan. Manajemen adalah seni, ilmu dan prosesnya. Manajer adalah orangnya, dan kepemimpinan adalah jiwa dan sifatnya.
5. Gaya kepemimpinan yang efektif:
 - a. Otokratif
 - b. *Free-rein/Laissez-faire*
 - c. *Participative/Democrative*

LATIHAN DAN EVALUASI

1. Jelaskan pengertian manajemen menurut para ahli!
2. Unsur-unsur dalam manajemen sering disebut dengan 5M, sebutkan dan jelaskan!
3. Jelaskan fungsi manajemen menurut para ahli!
4. Jelaskan perbedaan antara manajemen, manajer dan kepemimpinan!
5. Jelaskan model gaya kepemimpinan yang efektif serta berikan masing-masing contohnya!

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Rohman. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: Inteligencia Media.
- Amirullah dan Imam Hardjanto. (2005). *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Andi Rasyid Pananrangi. (2017). *Manajemen Pendidikan - Cetakan 1*. Celebes Media Perkasa.
- Mulyadi dan Widi Winarso. (2020). *Pengantar Manajemen*. Purwokerto Selatan: CV. Pena Persada.
- Siswanto. (2018). *Pengantar Manajemen - Cetakan Kelima Belas*. Jakarta: PT. Buki Aksara.
- Suhendi dan Indra Sasangka. (2014). *Pengantar Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

2

DASAR-DASAR PERENCANAAN

Hafizin, S.Pd., M.Pd

IAI QAMARUL HUDA BAGU

A. Pendahuluan

Perencanaan merupakan aktifitas kunci dalam segala kegiatan dan usaha dalam rangka mewujudkan suatu tujuan. Setiap individu secara tidak sadar berada dalam pusaran rencana, manusia tak bisa terhindar dari keharusan membuat rencana karena setiap orang dalam menjalani hidupnya pasti memiliki harapan, cita-cita dan tujuan, dan untuk mewujudkan itu semua memerlukan serangkaian rancangan pencapaian. Rencana yang disusun tersebut harus memiliki ketegasan arah, keadaan yang ingin dicapai, sumber daya yang dibutuhkan, pemilihan metode atau cara terbaik, serta tahapan yang ditempuh dan penargetan waktu pencapaian.

Perencanaan dilakukan pada semua bidang kehidupan, baik menyangkut pribadi seseorang maupun kehidupan organisasi, sepanjang ada penetapan tujuan di dalamnya dalam besaran tertentu. Ruang lingkup perencanaan terbentang lebar dari tingkatan yang paling sederhana, kompleks, hingga amat kompleks. Oleh karenanya perencanaan harus bersifat kompleks dan mutlak.

Perencanaan bersifat kompleks manakala melibatkan sejumlah orang dalam sebuah organisasi yang terikat oleh tujuan bersama, pelibatan beragam sumber daya organisasi, dan target waktu pencapaian yang umumnya harus tegas dan bersifat adaptif atau menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan, riset dan teknologi.

Perencanaan yang baik dapat memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan mencapai tujuan organisasi, tetapi sebuah rencana tidak

berarti apa-apa tanpa adanya pelaksanaan atau implementasi, pengawasan dan evaluasi.

B. Pengertian Perencanaan

Dalam rangka mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan, penting bagi organisasi untuk meningkatkan pengelolaan terhadap fungsi-fungsi manajemen yang ada. Fungsi-fungsi manajemen dari aktifitas organisasi mulai dari proses perencanaan, implementasi, evaluasi dan pengawasan program. Perencanaan hakikatnya pemilihan keputusan pada masa sekarang terhadap kondisi masa yang akan datang yang dikehendaki yang disertai dengan langkah-langkah yang diperlukan. Dalam konteks ini perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Friedman (1987) menerangkan bahwa pada akhir abad 19 pasca perang dunia kedua, perencanaan awalnya lebih berfokus pada aspek perencanaan lingkungan fisik (*morphological conception of space*). Namun pandangan lebih terbuka dan luas mengenai perencanaan terjadi pada era tahun 1960-an sehingga dalam ilmu perencanaan ada pergeseran besar dari konsep *morphological conception of space* menuju *sociological conception of space* (Taylor, 1998).

Perkembangan tersebut terjadi karena dipengaruhi perkembangan kebutuhan manusia yang sangat kompleks sehingga perencanaan menjadi ilmu yang tergolong multidisiplin, hal tersebut menyebabkan perencanaan dikaitkan dengan aspek yang luas pada bidang sosial, ekonomi dan budaya. Healey (1997) kemudian memaparkan tiga teori perencanaan dengan menggabungkan konsep *morphological conception of space* dan *sociological conception of space* menjadi tiga jenis perencanaan, yaitu: perencanaan ekonomi, manajemen pembangunan fisik, dan manajemen administrasi publik dan analisis kebijakan.

Bab ini akan lebih dalam membahas perencanaan sebagai konsep manajemen publik dan analisis kebijakan. untuk memperluas wawasan

tentang perencanaan, berikut ini penulis kemukakan beberapa pendapat tentang pengertian perencanaan.

Menurut William Newman dalam Handyaningrat (1990), "Perencanaan meliputi serangkaian keputusan-keputusan termasuk penentuan-penentuan tujuan, kebijakan, membuat program-program, menentukan metode dan prosedur serta menerapkan jadwal waktu pelaksanaan".

Menurut Terry (1975), "*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired result*". (Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai satu hasil tertentu).

Abdulrachman (Rachmat Kusmiadi, 1995), mengemukakan bahwa "Perencanaan adalah pemikiran rasional berdasarkan fakta-fakta dan atau perkiraan yang mendekati sebagai persiapan untuk melaksanakan tindakan-tindakan kemudian". Unsur-unsurnya adalah: pemikiran rasional, dasar fakta-fakta serta perkiraan-perkiraan yang mendekat (estimasi), sebagai dasar persiapan (preparasi), untuk keperluan tindakan-tindakan selanjutnya.

Perencanaan didefinisikan sebagai proses penetapan tujuan dan menetapkan pilihan-pilihan tindakan yang dilakukan dan memutuskan bagaimana tujuan dapat tercapai. Tujuan merupakan hasil atau sasaran khusus yang diharapkan dapat dicapai. Sebuah rencana merupakan pernyataan yang dibutuhkan untuk dilakukan sehingga tujuan tercapai. Rencana meliputi sumber-sumber yang dibutuhkan, tugas yang harus diselesaikan, tindakan yang diputuskan dan jadwal yang diikuti untuk melakukan kegiatan untuk memudahkan dalam proses perencanaan.

C. Tingkatan dan Tahapan dalam Perencanaan.

Perencanaan dalam manajemen merupakan proses pembuatan serangkaian kebijakan untuk mengendalikan masa depan yang telah ditentukan (Machali & Hidayat, 2016). Kebijakan tersebut harus disusun dengan memperhitungkan kepentingan organisasi dan kemampuan organisasi. Perencanaan harus dapat memadukan antara cita-cita organisasi dan *resources* yang tersedia dan yang diperlukan untuk mewujudkan cita-cita tersebut. Dalam proses memadukan itu dipergunakan berbagai cara dan pendekatan yang rasional dan ilmiah hingga dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

Davidoff dan Rainer (2018) pernah menyampaikan tingkatan dalam perencanaan bahwa, *“Planning is defined as the process for determining appropriate future action. The choices which thus constitute the planning process are made at three levels: first, the selection of ends and criteria; second, the identification of a set of alternatives consistent with these general prescriptives, and the selection of a desired alternative; and third, guidance of action toward determined ends.”*

Davidoff dan Rainer menyebutkan bahwa perencanaan merupakan serangkaian pilihan di atas itu adalah proses perencanaan yang dibuat dalam tiga tingkatan.

1. Tingkatan pertama, pemilihan atau penetapan hasil akhir yang ingin dicapai berikut kriterianya secara jelas.
2. Tingkatan kedua, mengidentifikasi sejumlah alternatif yang selaras dengan ketentuan atau penerimaan umum dan memilih alternatif terbaik yang kehendaki.
3. Tingkatan ketiga, menyiapkan pengarahannya tindakan yang sesuai guna menuju hasil akhir atau tujuan yang diinginkan.

Dapat diberikan gambaran bahwa seharusnya perencanaan tidak boleh berakhir hanya pada draft *blue print* tapi harus mencakup dua tahap; tahap perumusan dan tahap pelaksanaan. Oleh karena itu segala hal yang dimasukkan di dalam keputusan kebijakan tersebut perlu dipertimbangkan dengan secermat mungkin fisibilitas atau kelayakannya. Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang dapat dilaksanakan. Perencanaan ibarat

alat perubahan dan alat pengendali perubahan (Gaffar, 1987). Perencanaan pada dasarnya berpusat pada tiga komponen utama yang harus dijawab oleh seorang perancang perencanaan yaitu:

1. Dengan perencanaan itu apakah yang harus dicapai?
2. Bagaimanakah perencanaan itu di mulai?
3. Bagaimana mencapai yang harus dicapai?

Pertanyaan pertama mempersoalkan tujuan yang merupakan titik usaha yang harus dicapai. Tujuan adalah arah yang mempersatukan kegiatan organisasi, tanpa tujuan kegiatan organisasi akan tidak terarah dan tidak terkendalikan. Tujuan merupakan cita-cita dan merupakan hal yang bersifat absolut dan tidak dapat ditawar.

Pertanyaan kedua, mempersoalkan titik berangkat suatu organisasi, sebab berjalannya organisasi harus dimulai dari titik berangkat yang pasti tidak dimulai dari nol sama sekali tapi mulai dari tingkatan yang telah dicapai selama ini. Titik berangkat ini haruslah ditentukan berdasarkan evaluasi atau kajian terhadap apa yang telah diperbuat bukan apa yang harus diperbuat.

Pertanyaan ketiga, merupakan alternatif cara atau upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Upaya ini dapat berbentuk pendekatan kebijakan atau strategi yang kemungkinannya amat banyak tergantung pada kemampuan sumber daya organisasi untuk memilih mana yang paling tepat dan efektif untuk mencapai tujuan tersebut.

D. Ruang Lingkup Perencanaan

Mengenai ruang lingkup perencanaan bersumber dari berbagai literatur setidaknya dapat dikenali adanya lima dimensi yang satu sama lain saling berkaitan terkait perencanaan, yaitu: waktu, spasial, tingkatan, teknis, dan jenis.

1. Perencanaan dalam Dimensi Waktu meliputi tiga jenis perencanaan yaitu:
 - a. Perencanaan jangka panjang (*long term planning*), yaitu perencanaan yang memerlukan waktu penyelesaian di atas 10 tahun, biasanya dirancang hingga 25 tahun;

- b. Perencanaan jangka menengah (*medium term planning*), yaitu perencanaan yang memerlukan waktu penyelesaian antara 4 sampai 10 tahun; merupakan penjabaran dan uraian rencana jangka panjang, biasanya sudah ditampilkan sasaran-sasaran yang diproyeksikan secara kuantitatif meski masih bersifat umum.
- c. Perencanaan jangka pendek (*short term planning*), yaitu perencanaan yang memerlukan waktu penyelesaian antara 1 sampai 3 tahun;

2. Perencanaan dalam Dimensi Spasial

Dalam dimensi spasial, perencanaan dikaitkan dengan ruang dan batas wilayah atau teritorial. Dalam hal ini dikenal adanya tiga jenis perencanaan yaitu:

- a. Perencanaan nasional, yaitu perencanaan yang skala atau cakupan wilayahnya adalah seluruh negeri atau berskala nasional;
- b. Perencanaan regional, dengan cakupan daerah atau wilayah tertentu; dan
- c. Perencanaan kawasan, yaitu perencanaan cakupannya didasarkan atas batasan fungsional atau pemanfaatan fungsi kawasan tertentu.

3. Perencanaan dalam Dimensi Tingkatan

Dalam dimensi tingkatan ini dikenal istilah tiga perencanaan yaitu;

- a. Perencanaan makro adalah perencanaan berskala nasional yang bersifat umum dan memerlukan penjabaran lebih lanjut. Misalnya perencanaan pembangunan nasional yang bertujuan menciptakan masyarakat adil dan makmur yang perlu uraian lebih lanjut terkait dengan pendapatan nasional, tingkat konsumsi, investasi pemerintah dan masyarakat, ekspor-impor, pajak, dan lain sebagainya.
- b. Perencanaan meso merupakan perencanaan yang didasarkan atas kebijakan makro dan dijabarkan secara rinci ke dalam program-program berdimensi lebih kecil, misalnya daerah, departemen atau unit-unit pelaksana program, dan dikenakan pada sektor-sektor tertentu.

- c. Perencanaan mikro dijabarkan lebih rinci, bersifat operasional dan dikenakan pada dimensi lebih kecil misalnya perkotaan, pedesaan, lembaga/unit pelaksana, serta dikenakan pada sub-sub sektor tertentu.
- d. Perencanaan dalam Dimensi Teknis Dimensi teknis yang dimaksud adalah cakupan atau lingkup masalah perencanaan yang meliputi strategis, manajerial, dan operasional (Rusniati & Ahsanul, 2014).

E. Pendekatan Perencanaan

Dalam manajemen dikenali banyak sekali pola pendekatan perencanaan (*approach to planning*), di mana setiap pola telah melahirkan jenis-jenis pendekatan dalam perencanaan. Pada bab ini akan dipaparkan secara singkat tiga jenis pendekatan yang saat ini banyak dijadikan rujukan sebagaimana dikutip dari buku Yunus (2014) yang berjudul Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi Kebijakan. Fungsi-Fungsi Manajemen menyebutkan jenis pendekatan dalam perencanaan dalam bidang manajemen yaitu:

1) Pendekatan Manajemen Berbasis Tujuan

Manajemen berbasis tujuan (*management by objective*) merupakan salah satu pendekatan dalam perencanaan yang ditujukan untuk mengatasi hambatan ketika organisasi tidak terfokus pada tujuan dan tidak siap dengan perubahan yang terjadi. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa tujuan organisasi merupakan bagian terpenting yang harus melandasi segala aktivitas kerjasama di dalamnya, juga sebagai dasar dalam upaya membangun motivasi anggota dalam melaksanakan tugasnya dan landasan bagi organisasi melakukan evaluasi/pengendalian.

Istilah manajemen berbasis tujuan dipopulerkan sebagai pendekatan dalam perencanaan oleh Peter Drucker pada tahun 1954 (Barnat, 2014) dalam bukunya '*The Practice of Management*'. Menurutnya, persyaratan pertama dalam mengelola setiap organisasi adalah melakukan pengelolaan yang berbasis tujuan dan kontrol/pengendalian diri sendiri (*management by objectives and self control*).

Dalam manajemen berbasis tujuan ini, perencanaan yang efektif bergantung pada kejelasan tujuan yang ditegaskan setiap manajer dan diterapkan secara spesifik pada setiap individu sesuai fungsinya dalam

organisasi. Berpijak pada pemikiran Drucker, kegiatan utama dalam manajemen berbasis tujuan meliputi empat hal: penetapan/penegasan tujuan (*goal specificity*), perencanaan aksi atau rencana tindak (*action planning*), kendali diri (*self controll*), dan peninjauan berkala (*periodic review*).

2) Pendekatan dari Dalam Ke Luar & Dari Luar Ke Dalam

Pendekatan ini lahir dan berkembang dalam konteks strategi bisnis, namun ide dasar yang dikandungnya dipandang cocok diadopsi untuk kepentingan manajemen khususnya sebagai salah satu pendekatan dalam perencanaan. Dinyatakan oleh Elena Ozeritskaya. Pendekatan dari dalam ke luar (*the inside-out*) didasari keyakinan bahwa kekuatan yang ada di dalam organisasi dan kemampuan yang dimilikinya akan menghasilkan masa depan yang berkelanjutan. Sementara pendekatan dari luar ke dalam (*the outside-in*) berpegang pada keyakinan bahwa penciptaan nilai bagi pelanggan adalah kunci keberhasilan.

Pendekatan *inside-out* mengandung arti bahwa fokus organisasi terletak pada proses, sistem, perangkat dan produk yang didesain dan diterapkan berbasis pemikiran internal dan intuisi organisasi. Kebutuhan dan perspektif pelanggan tidak dipertimbangkan, karena organisasi yakin mengetahui persis apa yang terbaik bagi pelanggannya. Sementara itu dalam *outside-in* terkandung pemikiran bahwa segala keputusan dalam menjalankan usahanya organisasi berorientasi pada perspektif pelanggan. Pelanggan sebagai pihak luar dalam hal ini menjadi landasan dalam mempertimbangkan usaha dan pencapaian tujuan organisasi.

3) Pendekatan Atas ke Bawah dan Bawah ke Atas

Dalam konteks manajemen, istilah *top-down* dimaknai sebagai suatu pendekatan di mana manajemen puncak memutuskan apa hasil yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya, penyusunan rencana selanjutnya dijabarkan secara hierarkis ke bawah menurut tingkatan manajemen. Dalam pernyataan lain, *top-down planning* adalah perencanaan yang dilakukan dari atasan yang ditujukan kepada bawahannya, pengambil keputusan adalah atasan sementara bawahan hanya sebagai pelaksana saja. Pendekatan atas ke bawah atau top-down menerapkan cara

penjabaran rencana induk ke dalam rencana rinci. Rencana rinci yang berada di "bawah" adalah penjabaran rencana induk yang berada di "atas".

Sebaliknya pada pendekatan bawah ke atas (*bottom-up*). Rencana dikembangkan dari tingkat terendah organisasi dengan tingkat partisipasi yang disesuaikan fungsi masing-masing. Kemudian disalurkan ke setiap tingkat lebih tinggi di atasnya, hingga sampai manajemen puncak untuk persetujuan akhir. *Bottom-up planning* merupakan perencanaan berdasarkan kebutuhan, keinginan dan permasalahan yang dihadapi oleh bawahan, kemudian bersama-sama atasan menetapkan kebijakan atau pengambilan keputusan; atasan dalam hal ini bertindak sebagai fasilitator. Dalam pendekatan *bottom-up* ini dilakukan upaya melibatkan semua pihak sejak awal, sehingga setiap keputusan yang diambil dalam perencanaan adalah keputusan mereka bersama, dan mendorong keterlibatan dan komitmen sepenuhnya untuk melaksanakannya. Kelemahannya memerlukan banyak waktu dan tenaga untuk perencanaan. Diperlukan pengembangan budaya perusahaan yang sesuai.

F. Perencanaan yang Efektif

Membuat perencanaan yang efektif dan berhasil perlu ditambahkan dengan niat, konsistensi, serta jiwa yang ingin belajar agar apa yang dikerjakan menjadi lebih baik dan maksimal. Mengingat dalam melakukan perencanaan akan membuat kita menjadi orang yang teratur dan bisa mengarahkan fokus pada apa yang ingin dikerjakan. Agar perencanaan bisa berjalan sesuai harapan dan dapat mencapai tujuan terbaik, maka diperlukan perencanaan yang efektif yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. Perencanaan Tertulis. Perencanaan wajib dituangkan secara tertulis dalam bentuk dokumen perencanaan.
- b. Menentukan *Goal*. Mengetahui apa yang ingin dicapai akan mempermudah organisasi untuk membuatkan urutan atau langkah-langkah agar bisa memulai perencanaan dengan baik dan melakukan pekerjaan dengan lebih ringan, efektif dan bisa fokus pada tujuan yang ingin dicapai.
- c. Menentukan Tugas dan Tanggungjawab

- d. Menentukan Prioritas. Menentukan prioritas bertujuan agar bisa membagi waktu dengan baik. Jadi ketika ada pekerjaan tambahan yang tiba-tiba muncul dapat melakukannya lebih efektif dan tidak mengganggu produktivitas kerja.
- e. *Review*. Lakukan *review* pada list yang sudah dibuat dan pekerjaan yang telah selesai dilakukan, analisa apa semua sudah dilakukan dengan benar atau belum, jika belum segera perbaiki dan jika sudah tingkatkan kualitas.
- f. Batas Waktu. Selalu berikan batas waktu, bisa ditentukan langsung kurun waktu mengerjakannya misalnya dalam hitungan jam atau hari. Agar bisa mengukur produktivitas kerja (Taufiqurokhman, 2008).

G. Rangkuman Materi

1. Perencanaan dalam organisasi bersifat mutlak karena harus dilakukan sepanjang ada objek yang memerlukan pengelolaan (*managing*). Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen terdepan, sebelum fungsi lainnya yaitu pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan/pengarahan (*actuating/directing*), dan pengendalian (*controlling*). Fungsi-fungsi manajemen tersebut harus berjalan atas dasar keputusan yang diambil atau ditetapkan.
2. Perencanaan terdiri dari tiga tingkatan yaitu pemilihan atau penetapan hasil akhir yang ingin dicapai berikut kriterianya secara jelas. Mengidentifikasi sejumlah alternatif yang selaras dengan ketentuan atau penerimaan umum dan memilih alternatif terbaik yang kehendaki. Menyiapkan pengarahan tindakan yang sesuai guna menuju hasil akhir atau tujuan yang diinginkan.
3. Ruang lingkup perencanaan bersumber dari berbagai literatur setidaknya dapat dikenali adanya lima dimensi yang satu sama lain saling berkaitan terkait perencanaan, yaitu: waktu, spasial, tingkatan, teknis, dan jenis.
4. Terdapat banyak pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen. Dalam manajemen dikenali banyak sekali pola pendekatan perencanaan (*approach to planning*), yaitu pendekatan manajemen

berbasis tujuan; pendekatan dari dalam ke luar dan dari luar ke dalam; serta pendekatan atas ke bawah dan bawah ke atas.

LATIHAN DAN EVALUASI

1. Buatlah gambar atau skema sederhana yang menunjukkan pemahaman Anda akan perencanaan (*planning*) sebagai salah satu elemen atau fungsi utama dan pertama dalam manajemen!
2. Jelaskan pengertian perencanaan dari berbagai sudut pandang (yang berhubungan dengan proses, kegiatan, dan tujuan). Kemudian buatlah pengertian Anda sendiri mengenai perencanaan!
3. Jelaskanlah lima dimensi dalam perencanaan!
4. Buatlah sebuah analisis sederhana tentang kekurangan dari pendekatan Pendekatan Manajemen Berbasis Tujuan, Pendekatan dari Dalam Ke Luar dan Dari Luar Ke Dalam, serta Pendekatan Atas ke Bawah dan Bawah ke Atas!

DAFTAR PUSTAKA

- Barnat, R. (2014). *Strategic management: formulation and implementation alternative approaches to planning*. <http://www.24xls.com>.
- Davidoff, P. & Reiner, T. A. (2008). *A choice theory of planning*. *Journal of the American Institute of Planners*, Volume 28, Issue 2, 1962. Published online: 08 Feb 2008.
- Gaffar, M Fakry. (1987). *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*. Jakarta: P2PLPTK.
- Kusmiadi, Rachmat. (1995). *Teori dan Teknik Perencanaan*. Bandung: Ilham Jaya.
- Machali & Hidayat. (2016). *The Handbook of Education Management: Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madarasah Di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Rinawati. (2019). *Manajamen Komunikasi Dan Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Robbins, P. Stephen. (1994). *Teori Organisasi; Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Jakarta: Arcan
- Rusniati & Ahsanul. (2014). Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi. *Jurnal Intekna, Tahun XIV, No. 2*.
- Terry, G. R. & Rue, leslie W. (2009). *Dasar-dasar manajemen*. Cetakan Kesebelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yunus, (2014). *Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi Kebijakan: Fungsi-Fungsi Manajemen*. Unit Penerbitan Universitas Majalengka.
- Taufiqurokhman. (2008). *Konsep dan kajian ilmu perencanaan*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama Jakarta Pusat.

3

PERAMALAN (*FORECASTING*)

Hj. Erviva Fariantin, SE., MM
STIE AMM MATARAM

A. Pendahuluan

Ramalan (*forecasting*) merupakan salah satu bagian penting dalam suatu organisasi usaha dan sebagai alat untuk pengambilan keputusan bagi seorang manajer yang dianggap sangat signifikan. Peramalan (*forecasting*) menjadi dasar dalam menentukan perencanaan (*planning*) untuk semua jangka waktu, khususnya pada waktu jangka panjang.

Secara fungsional di bidang keuangan, peramalan memberikan dasar dalam menentukan anggaran dan pengendalian usaha. Di bidang pemasaran, peramalan dibutuhkan untuk merencanakan produk baru, kompensasi tenaga penjualan, dan beberapa keputusan penting lainnya. Sedangkan di bagian produksi dan operasi, peramalan digunakan untuk merencanakan kapasitas, fasilitas, produksi, penjadwalan dan pengendalian persediaan. Secara umum peramalan dapat digunakan sebagai penentuan kebijakan-kebijakan ekonomi seperti tingkat pertumbuhan ekonomi, tingkat pengangguran, tingkat inflasi dan lain-lain.

Secara khusus dapat dikemukakan, bahwa dengan membuat peramalan, maka entitas akan mampu menghitung besarnya perkiraan penjualan dengan metode trend garis lurus, trend setengah rata-rata, trend *moment* dan trend *last square* dengan tepat dan benar.

Selain itu, peramalan dapat menghitung besarnya unit produk yang dijual, besarnya harga per unit produk yang dijual, dan mampu menghitung anggaran penjualan dalam satu tahun dengan tepat.

B. Pengertian Peramalan (*Forecasting*)

Usaha yang dijalankan oleh seorang pengusaha atau manajer, tentu mengharapkan adanya kesuksesan, kelancaran usaha, maju terus berkembang dan mencapai keuntungan sesuai harapan dan semakin pesat. Tentunya hal ini perlu mengetahui cara yang tepat, sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Bagaimana memperkirakan jumlah produk yang harus diproduksi, jika terlalu banyak dikhawatirkan tidak laku semua dipasaran, dan jika diproduksi sedikit sedangkan permintaan banyak, maka akan mengecewakan pembeli yang akibatnya penjualan selanjutnya malah menurun. Dalam dunia bisnis sangat penting memperkirakan hal-hal yang terjadi di masa yang akan datang sebagai dasar untuk menentukan kebijakan atau keputusan.

Dalam menjalankan kegiatan usaha, perusahaan akan berhadapan dengan dua pendekatan yang dapat digunakan salah satunya, yaitu pendekatan *speculative* (perusahaan tidak memperhitungkan resiko yang diakibatkan oleh ketidakpastian faktor-faktor intern dan ekstern), dan pendekatan *calculated risk* (perusahaan secara aktif melakukan estimasi terhadap resiko yang diakibatkan oleh ketidakpastian faktor-faktor intern dan ekstern). Dengan demikian seorang pengusaha perlu mengetahui metode Peramalan atau *Forecasting*.

Ramalan atau *Forecasting* merupakan salah satu budget yang harus dibuat oleh perusahaan yang berisi seluruh taksiran tentang kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang dan taksiran tentang keadaan keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu yang akan datang. Dengan demikian taksiran yang dibuat oleh perusahaan meliputi dua kelompok kegiatan, yaitu kegiatan operasional yang diprosikan dengan budget operasional dan kegiatan keuangan yang diprosikan dengan budget keuangan.

Budget operasional merupakan budget yang merencanakan tentang kegiatan perusahaan selama jangka waktu tertentu yang akan datang yang meliputi dua sector, yaitu sektor penghasilan dan sektor biaya. Sektor penghasilan (*revenue*) terbagi atas penghasilan utama (*operating revenue*) dan penghasilan sampingan (*non operating revenue*). Budget operasional disebut juga budget laba-rugi (*profit/loss budget*), sedangkan budget

keuangan merupakan budget yang merencanakan tentang keadaan atau posisi keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu yang akan datang, yang meliputi aktiva (harta), utang dan modal perusahaan. Keadaan keuangan perusahaan ini dituangkan dalam Laporan Neraca (*Balance sheet statement*).

C. Teknik Peramalan

Peramalan dapat digunakan sebagai cara untuk mengukur atau menaksir kondisi usaha di masa mendatang, dengan melakukan penaksiran tentang jumlah (kuantitas) produk yang akan dijual dan penaksiran tentang harganya. Menurut sifatnya penaksiran dapat dilakukan secara kualitatif (*non statistical method* atau *opinion method*) dan secara kuantitatif (*statistical method*).

1. Kualitatif (*Non Statistical Method* atau *Opinion Method*)

Merupakan cara penaksiran yang menitikberatkan pada pendapat seseorang. Pendapat orang tentunya bervariasi, dan diwarnai oleh hal-hal yang bersifat subjektif daripada bersifat objektif, sehingga ketepatan atau keakuratan hasil taksirannya diragukan dan menjadi kurang valid. Sumber-sumber pendapat yang dipakai sebagai dasar untuk melakukan *forecast* adalah:

- Pimpinan bagian pemasaran (*executive opinion*)
- Para petugas penjualan (*salesman*)
- Lembaga-lembaga penyalur (*channel of distribution*)
- Konsumen (melalui penelitian pasar)
- Para pengamat/ahli yang dipandang memahami (konsultan)

2. Kuantitatif (*Statistical Method*)

Merupakan cara penaksiran yang menitikberatkan pada perhitungan-perhitungan angka dengan menggunakan berbagai metode statistik, sehingga hasil yang diperoleh dapat menghilangkan unsur-unsur subjektif seseorang, dan dapat dipertanggungjawabkan. Namun cara ini juga mengandung kelemahan, yaitu adanya hal-hal yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, misalnya selera konsumen, kebiasaan konsumen, tingkat pendidikan dan cara berpikir masyarakat, struktur masyarakat

dan sebagainya. Beberapa cara/teknik penaksiran secara kuantitatif terbagi atas:

- a. Berdasarkan data historis dari satu variabel
 - Metode Trend Bebas (*Free Hand Method*)
 - Metode Trend Setengah Rata-rata (*Semi Average Method*)
 - Metode Trend Momen (*Moment Method*)
 - Metode Trend Kuadrat Terkecil (*Least Square Method*)
- b. Berdasarkan data historis dari variabel yang akan ditaksir serta hubungannya dengan variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh terhadap perkembangan variabel yang akan ditaksir.
 - Metode Regresi Tunggal (*single regression*)
 - Metode Regresi Berganda (*multiple regression*)

Dengan demikian cara / teknik penaksiran secara kualitatif dan kuantitatif masing-masing memiliki kebaikan dan kelemahan, sehingga dalam penggunaannya cara penaksiran kuantitatif dipakai sebagai cara penaksiran yang pokok (utama) sedangkan cara penaksiran kualitatif dipakai sebagai pelengkap (penunjang).

Angka-angka taksiran yang diperoleh tidak otomatis menjadi angka yang dimuat dalam budget, tetapi barulah merupakan bahan pertimbangan yang masih harus dibahas lebih lanjut dalam kepanitian. Bahan-bahan yang menjadi pertimbangan lebih lanjut misalnya:

- Kapasitas mesin dan peralatan yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasan dimasa yang akan datang.
- Tersedianya karyawan, baik jumlah dan ketrampilannya serta kemungkinan pengembangannya diwaktu yang akan datang.
- Tersedianya modal kerja, dan kemungkinan pengembangannya diwaktu yang akan datang.

Metode Trend Bebas

Merupakan cara penerapan garis trend tanpa menggunakan rumus matematika, sehingga garis trend dapat ditarik begitu saja tanpa menggunakan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Setiap orang garis trend yang berbeda pula, biasanya berdasarkan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda dan setiap orang akan menggambarkan intuisi

artinya sesuai ketrampilan seseorang atau sesuai dengan perasaan. Dengan demikian cara ini dianggap sangat subjektif dan kurang memenuhi syarat ilmiah sehingga cara ini sangat jarang digunakan.

Metode Trend Setengah Rata-rata

Merupakan metode yang sudah menggunakan perhitungan statistik dan matematika, sehingga unsur subjektif dapat dihilangkan. Garis lurus yang dibentuk dinyatakan dalam suatu persamaan atau fungsi garis lurus (linear) yaitu $Y' = a + bX$. Menurut metode ini semua data historis dikelompokkan menjadi dua kelompok dengan jumlah anggota yang sama (apabila data historisnya genap). Tetapi apabila data historisnya ganjil, maka data historis yang berada di tengah, harus ditulis dua kali, sehingga data dibagi menjadi dua kelompok dengan jumlah yang sama.

Contoh 1:

Data Historis Genap

PT. EF memiliki data historis penjualan (Y) tahun 2021 dan akan menghitung taksiran penjualan untuk tahun 2023 yang akan datang.

Bulan	Y	X	Jumlah Kelompok	Rata-rata kelompok
Januari 2021	2.500	(8,5)	12.000	2.000
Pebruari	1.900	(7,5)		
Maret	1.600	(6,5)		
.....		
April	1.700	(5,5)	15.600	2.600
Mei	2.000	(4,5)		
Juni	2.300	(3,5)		
.....		
Juli	2.200	(2,5)	15.600	2.600
Agustus	2.350	(1,5)		
September	2.900	(0,5)		
.....		
Oktober	2.500	0,5	15.600	2.600
Nopember	2.750	1,5		
Desember	2.900	2,5		

Penyelesaian:

- $Y' = a + bX$
- $a =$ rata-rata kelompok 2
- $b =$ (rata-rata kel 2 – rata-rata kel 1) : n
- n = jarak rata-rata kelompok 1 sampai rata-rata kelompok 2

Jadi: $a = 2.600$
 $b = (2.600-2000) : 6 = 100$
 $n = 6$

X = Parameter (dihitung setelah rata-rata kelompok 2. Diasumsikan posisi rata-rata kelompok 2 berada pada pertengahan bulan September dan Oktober yaitu 30 September atau 1 Oktober, maka nilainya adalah masing-masing 0,5, untuk September (0,5) atau negatif dan Oktober 0,5 (positif). Setelah itu untuk bulan-bulan selanjutnya nilainya bertambah 1 angka, sehingga *forecast* untuk bulan selanjutnya dapat dihitung dengan memasukkan parameter X ke dalam persamaan fungsi trend tersebut.

Dengan demikian *forecast* penjualan untuk tahun 2023 (dengan memasukkan parameter X ke dalam persamaan sesuai urutannya), sebagai berikut:

Bulan	$Y' = a + bX$	Hasil <i>Forecast</i> (Y')
Januari 2023	$Y' = 2.600 + 100 (13,5) =$	3.950
Pebruari	$Y' = 2.600 + 100 (14,5) =$	4.050
Maret	$Y' = 2.600 + 100 (15,5) =$	4.150
April	$Y' = 2.600 + 100 (16,5) =$	4.250
Mei	$Y' = 2.600 + 100 (17,5) =$	4.350
Juni	$Y' = 2.600 + 100 (18,5) =$	4.450
Juli	$Y' = 2.600 + 100 (19,5) =$	4.550
Agustus	$Y' = 2.600 + 100 (20,5) =$	4.650
September	$Y' = 2.600 + 100 (21,5) =$	4.750
Oktober	$Y' = 2.600 + 100 (22,5) =$	4.850
Nopember	$Y' = 2.600 + 100 (23,5) =$	4.950
Desember	$Y' = 2.600 + 100 (24,5) =$	5.050

Contoh 2:

Data Historis Ganjil

PT. LA memiliki data historis penjualan (Y) tahun 2021 dan akan menghitung taksiran penjualan untuk tahun 2023 yang akan datang.

Bulan	Y	X	Jumlah kelompok	Rata-rata Kelompok
Januari 2021	2.500	-6		
<u>Pebruari</u>	1.900	-5		
Maret	1.600	-4	9.700	2.425
April	1.700	-3		
Mei	2.000	-2		
-----
Mei	2.000	-2
<u>Juni</u>	2.300	-1
Juli	2.200	0		
Agustus	2.350	1		
September	2.900	2	11.750	2.937,5
Jumlah	19.450			

Penyelesaian:

- $Y' = a + bX$
- $a = \text{rata-rata kelompok 2}$
- $b = (\text{rata-rata kel 2} - \text{rata-rata kel 1}) : n$
- $n = \text{jarak rata-rata kelompok 1 sampai rata-rata kelompok 2}$

Jadi: $a = 2.937,5$

$$b = (2.937,5 - 2.425) : 4 = 128,13$$

$n = 4$ (n dihitung dari rata-rata kelompok 1 sampai kelompok 2.

Bulan yang ditulis dua kali, dihitung satu kali)

$X = \text{Parameter}$ (dihitung setelah rata-rata kelompok 2).

Posisi rata-rata kel 2 berada pada bln Juli dan dinyatakan dengan nol. maka nilai masing-masing diatas nol dinyatakan dengan negatif sedangkan posisi yang dibawah nol dinyatakan dengan (positif). Setelah itu untuk bulan-bulan selanjutnya nilainya bertambah 1 angka, sehingga *forecast* untuk bulan selanjutnya dapat dihitung dengan memasukkan parameter X kedalam persamaan fungsi trend tersebut.

Dengan demikian *forecast* penjualan untuk tahun 2023 (dengan memasukkan parameter X kedalam persamaan sesuai urutannya), sebagai berikut:

Bulan	$Y' = a + bX$	Hasil <i>Forecast</i> (Y')
- Januari 2023	$Y' = 2.937,5 + 128.13 (18) =$	5.244
- Pebruari	$Y' = 2.937,5 + 128.13 (19) =$	5.372
- Maret	$Y' = 2.937,5 + 128.13 (20) =$	5.500
- April	$Y' = 2.937,5 + 128.13 (21) =$	5.628
- Mei	$Y' = 2.937,5 + 128.13 (22) =$	5.756
- Juni	$Y' = 2.937,5 + 128.13 (23) =$	5.885

- Juli	$Y' = 2.937,5 + 128.13 (24) =$	6.013
- Agustus	$Y' = 2.937,5 + 128.13 (25) =$	6.141
- September	$Y' = 2.937,5 + 128.13 (26) =$	6.269

Metode Trend *Moment*

Merupakan metode yang menggunakan cara hitungan statistic dan matematika untuk mengetahui fungsi garis lurus dengan menggunakan data historis perusahaan, sehingga pengaruh unsur subyektif dapat hindarkan.

Contoh 3:

PT. EF memiliki data historis penjualan (Y) tahun 2021 dan akan menghitung taksiran penjualan untuk tahun 2023 yang akan datang.

Bulan	Y	X	XY	X ²
Januari 2021	2.500	1	2.500	1
Pebruari	1.900	2	3.800	4
Maret	1.600	3	4.800	9
April	1.700	4	6.800	16
Mei	2.000	5	10.000	25
Juni	2.300	6	13.800	36
Juli	2.200	7	15.400	49
Agustus	2.350	8	18.800	64
September	2.900	9	26.100	81
Oktober	2.500	10	25.000	100
Nopember	2.750	11	30.250	121
Desember	2.900	12	34.800	144
	27.600	78	192.050	650

Fungsi garis lurus $Y' = a + bX$ dapat dijabarkan dengan rumus:

(i) $\Sigma Y = an + b\Sigma X$

(ii) $\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2$

Keterangan: Y = Data historis

Y' = Nilai trend *moment*

X = Parameter (pengganti waktu) diawali dengan nilai 1 secara berurutan

Penyelesaian dengan menerapkan rumus (i) dan (ii) sebagai berikut:

<p>(i) $27.600 = 12a + 78b$</p> <p>(ii) $\frac{192.050 = 78a + 650b}{179.400 = 78a + 507b}$</p> <p>$\frac{192.050 = 78a + 650b}{12.650 = 143b}$</p> <p>$b = 12.650 : 143 = 88,46$</p>	$\left \begin{array}{l} \times 6,5 \\ \times 1 \end{array} \right $	<p>(i) $27.600 = 12a + 78b$</p> <p>$27.600 = 12a + 78(88,46)$</p> <p>$27.600 = 12a + 6.900$</p> <p>$12a = 20.700$</p> <p>$a = 20.700 : 12$</p> <p>$a = 1.725$</p>
---	--	---

Jadi persamaan fungsi trend adalah $Y' = 1.725 + 88,46X$

Parameter X untuk tahun 2023 (diurutkan angkanya), sehingga Forecastnya adalah:

Bulan	$Y' = a + bX$	Hasil Forecast (Y)
- Januari 2023	$Y' = 1.725 + 88,46(25) =$	3.937
- Pebruari	$Y' = 1.725 + 88,46(26) =$	4.025
- Maret	$Y' = 1.725 + 88,46(27) =$	4.113
- April	$Y' = 1.725 + 88,46(28) =$	4.202
- Mei	$Y' = 1.725 + 88,46(29) =$	4.290
- Juni	$Y' = 1.725 + 88,46(30) =$	4.379
- Juli	$Y' = 1.725 + 88,46(31) =$	4.467
- Agustus	$Y' = 1.725 + 88,46(32) =$	4.556
- September	$Y' = 1.725 + 88,46(33) =$	4.644
- Oktober	$Y' = 1.725 + 88,46(34) =$	4.733
- Nopember	$Y' = 1.725 + 88,46(35) =$	4.821
- Desember	$Y' = 1.725 + 88,46(36) =$	4.910

Metode Trend *Least Square* (Kuadrat Terkecil)

Merupakan metode penyederhanaan dari metode moment, sehingga mempermudah dalam menghitung. Total parameter X dibuat sedemikian rupa sehingga menjadi nol atau $\Sigma X = 0$ sehingga rumusnya adalah:

$Y = a + bX$ dijabarkan dengan rumus:

(i) $a = \Sigma Y : n$

(ii) $b = \Sigma XY : \Sigma X^2$

Di mana: Y = Data historis

Y' = Nilai trend moment

X = Parameter/pengganti waktu

Contoh 4:

Data Historis Genap

PT. EF memiliki data historis penjualan (Y) tahun 2021 dan akan menghitung taksiran penjualan untuk tahun 2023 yang akan datang.

Bulan	Y	X	XY	X ²
Januari 2021	2.500	-6	-15.000	36
<u>Pebruari</u>	1.900	-5	-9.500	25
Maret	1.600	-4	-6.400	16
April	1.700	-3	-5.100	9
Mei	2.000	-2	-4.000	4
<u>Juni</u>	2.300	-1	-2.300	1
Juli	2.200	1	2.200	1

Agustus	2.350	2	4.700	4
September	2.900	3	8.700	9
Oktober	2.500	4	10.000	16
Nopember	2.750	5	13.750	25
Desember	2.900	6	17.400	36
Jumlah	27.600	0	14.450	182

Penyelesaian:

Parameter untuk data historis dibagi dua, bilangan negatif dan bilangan positif, sehingga apabila dijumlahkan nilainya menjadi nol sesuai syarat ($\sum X = 0$).

$$a = 27.600 : 12 = 2.300$$

$$b = 14.450 : 182 = 79,40$$

$$Y' = 2.300 + 79.40X$$

Parameter X dapat dilanjutkan angkanya sampai tahun yang dimaksud.

Dengan demikian *forecast* untuk tahun 2023 adalah:

Bulan	$Y' = a + bX$	Hasil <i>Forecast</i> (Y)
- Januari 2023	$Y' = 2.300 + 79.40(19) =$	3.809
- Pebruari	$Y' = 2.300 + 79.40(20) =$	3.888
- Maret	$Y' = 2.300 + 79.40(21) =$	3.967
- April	$Y' = 2.300 + 79.40(22) =$	4.047
- Mei	$Y' = 2.300 + 79.40(23) =$	4.126
- Juni	$Y' = 2.300 + 79.40(24) =$	4.206
- Juli	$Y' = 2.300 + 79.40(25) =$	4.364
- Agustus	$Y' = 2.300 + 79.40(26) =$	4.364
- September	$Y' = 2.300 + 79.40(27) =$	4.444
- Oktober	$Y' = 2.300 + 79.40(28) =$	4.523
- Nopember	$Y' = 2.300 + 79.40(29) =$	4.603
- Desember	$Y' = 2.300 + 79.40(30) =$	4.682

Contoh 5:

Data Historis Ganjil

PT. LA memiliki data historis penjualan (Y) tahun 2021 dan akan menghitung taksiran penjualan untuk tahun 2023 yang akan datang.

Bulan	Y	X	XY	X ²
Januari 2021	2.500	-4	-10.000	16
Pebruari	1.900	-3	-5.700	9
Maret	1.600	-2	-3.200	4
April	1.700	-1	-1.700	1
Mei	2.000	0	0	0

Juni	2.300	1	2.300	1
Juli	2.200	2	4.400	4
Agustus	2.350	3	7.050	9
September	2.900	4	11.600	16
Jumlah	19.450	0	4.750	60

Penyelesaian:

Untuk menentukan parameter, data yang berada di posisi tengah harus dinyatakan nol, nilai yang berada di atasnya nol adalah angka negatif dan di bawahnya nol adalah positif, sehingga apabila dijumlahkan maka hasilnya nol sesuai syarat ($\Sigma X = 0$).

- $a = 19.450 : 9 = 2.161$
- $b = 4.750 : 60 = 79.17$
- $Y' = 2.161 + 79,17X$
- Parameter X dapat dilanjutkan angkanya sampai tahun yang dimaksud

Dengan demikian *forecast* untuk tahun 2023 adalah:

Bulan	$Y' = a + bX$	Hasil <i>Forecast</i> (Y)
- Januari 2023	$Y' = 2.161 + 79.17(20) =$	3.744
- Pebruari	$Y' = 2.161 + 79.17(21) =$	3.824
- Maret	$Y' = 2.161 + 79.17(22) =$	3.903
- April	$Y' = 2.161 + 79.17(23) =$	3.982
- Mei	$Y' = 2.161 + 79.17(24) =$	4.061
- Juni	$Y' = 2.161 + 79.17(25) =$	4.140
- Juli	$Y' = 2.161 + 79.17(26) =$	4.219
- Agustus	$Y' = 2.161 + 79.17(27) =$	4.299
- September	$Y' = 2.161 + 79.17(28) =$	4.378

Metode Regresi Tunggal dan Analisis Korelasi

Merupakan metode yang digunakan untuk melihat hubungan sebab-akibat antara variabel yang satu dengan varibel lainnya. Perubahan tingkat penjualan yang akan terjadi tidak hanya ditentukan oleh nilai penjualan itu sendiri tetapi ada faktor lain yang mempengaruhinya. Ramalan (*Forecasting*) dengan statistik akan lebih lengkap bila dilakukan analisis regresi yang digunakan adalah $Y' = a + bX$

- Di mana: a = jumlah pasang observasi;
b = koefisien regresi

Rumus:

$$(i) \quad b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$(ii) \quad a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n}$$

Contoh 6:

PT. EF. Memiliki data historis penjualan susu bayi (Y) dan jumlah kelahiran bayi (X) tahun 2021 sebagai berikut:

Bulan	Y	X	XY	X ²	Y ²	Y = a + bX
Januari	2.500	10.200	25.500.000	104.040.000	6.250.000	-6.602 + 0,88(10.200) = 2.374
Pebruari	1.900	9.750	18.525.000	95.062.500	3.610.000	-6.602 + 0,88(9.750) = 1.978
Maret	1.600	9.200	14.720.000	84.640.000	2.560.000	-6.602 + 0,88(9.200) = 1.494
April	1.700	9.500	16.150.000	90.250.000	2.890.000	-6.602 + 0,88(9.500) = 1.758
Mei	2.000	9.900	19.800.000	98.010.000	4.000.000	-6.602 + 0,88(9.900) = 2.110
Juni	2.300	10.100	23.230.000	102.010.000	5.290.000	-6.602 + 0,88(10.100) = 2.286
	12.000	58.650	117.925.000	574.012.500	24.600.000	

$$b = \frac{(6) (117.925.000) - (58.650) (12.000)}{(6) (574.012.500) - (58.650)^2} \qquad a = \frac{12.000 - (0,88) (58.650)}{6}$$

$$b = \frac{707.550.000 - 703.800.000}{3.444.075.000 - 3.439.822.500} \qquad a = \frac{12.000 - (51.612)}{6}$$

$$b = 0,88 \qquad a = -6.602$$

Persamaan regresinya adalah: Y' = -6.602 + 0,88X

Perhitungan regresinya adalah di tabel atas dan selanjutnya akan dilakukan analisis korelasi.

Analisis Korelasi

Merupakan alat analisis untuk mengetahui hubungan antara variabel yang satu (bebas / independen) dengan variabel yang lain (terikat/dependen).

Dari persamaan regresi di atas selanjutnya dapat dilakukan analisis korelasi antara tingkat kelahiran (X) dengan penjualan susu bayi (Y), dengan rumus:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi

- Apabila nilai r mendekati angka positif satu (+1), berarti variabel X memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap variabel Y. Bila terjadi peningkatan pada variabel X, maka variabel Y juga akan meningkat, sebaliknya bila variabel X menurun, maka variabel Y juga menurun.
- Apabila nilai r mendekati angka negatif 1 (-1), berarti variabel X memiliki pengaruh yang kuat dan negatif terhadap variabel Y. Bila terjadi peningkatan pada variabel X maka variabel Y akan menurun, sebaliknya bila terjadi penurunan variabel X, maka variabel Y akan meningkat, (berlawanan).
- Apabila nilai r mendekati angka nol (0), berarti variabel X kurang berpengaruh terhadap variabel Y. Bila terjadi peningkatan atau penurunan variabel X, maka tidak akan banyak mempengaruhi variabel Y. Dengan demikian pemilihan data historis yang dijadikan sebagai variabel X dalam regresi tunggal dianggap tidak tepat, dan harus diganti dengan variabel yang lain yang memiliki nilai r yang kuat baik positif atau negatif.

Penerapan nilai r:

$$r = \frac{6(117.925.000) - (58.650)(12.000)}{\sqrt{6(574.012.500) - (58.650)^2} \sqrt{6(24.600.000) - (12.000)^2}} = \frac{3.750.000}{(2.062,04)(1,897,37)} = 0,96$$

Dengan demikian hasil nilai r menunjukkan positif 0.96 yang berarti adanya pengaruh tingkat kelahiran terhadap penjualan susu bayi yang mencapai 96%. Apabila terjadi peningkatan kelahiran bayi, maka akan meningkat penjualan susu bayi sedangkan bila terjadi penurunan kelahiran, maka akan menurun penjualan susu bayi.

D. Rangkuman Materi

1. Peramalan atau *forecasting* yang tepat akan membantu seorang manajer dalam mengelola usahanya dengan menentukan kebijakan usaha di masa yang akan datang. Hari esok adalah sesuatu yang belum pasti, hari esok tidak dapat dilihat dari sekarang namun hari esok dapat dicapai dengan menentukan cara yang tepat untuk kemajuan usaha di masa yang akan datang.
2. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang manajer dalam menentukan ramalan atau *forecasting* usahanya, adalah menggunakan metode kualitatif dan metode kuantitatif. Apabila menggunakan metode kualitatif, maka yang diperlukan adalah meminta pendapat dari orang-orang yang dianggap mampu menjabarkan usaha yang dijalankan, misalnya pendapat dari pimpinan bagian pemasaran, petugas penjualan, lembaga-lembaga penyalur, para konsumen dan para pengamat atau konsultan. Apabila menggunakan metode kuantitatif, maka banyak cara yang dapat dilakukan yaitu berdasar pada data historis dari satu variabel dan data historis dari variabel yang akan ditaksir, serta hubungannya dengan variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh.
3. Di antara metode peramalan atau *forecasting* yang akan digunakan, terbagi atas beberapa metode yaitu metode trend bebas, metode trend setengah rata-rata, metode trend *moment*, metode kuadrat terkecil (*least square*) dan metode regresi tunggal atau analisis regresi linier sederhana sekaligus analisis korelasi serta metode regresi berganda atau analisis regresi linier berganda.

LATIHAN DAN EVALUASI

1. PT. Ilyas Sehat ingin membuat ramalan penjualan untuk tahun 2024 dengan data penjualan selama 6 (enam) tahun terakhir sebagai berikut:

Tahun	Penjualan
2016	3.800 Unit
2017	4.400 Unit
2018	4.000 Unit
2019	3.800 Unit
2020	3.900 Unit
2021	4.100 Unit
Jumlah	24.000 Unit

Pada tahun 2024 perusahaan berencana menjual satu jenis produk dengan harga jual per unit @Rp 100, harga jual / unit per triwulan tahun 2024 mendatang diperkirakan naik 10% dari triwulan sebelumnya. Perkiraan penjualan tw I = 30%, tw II = 20%, tw III = 20%, dan tw IV = 30%.

Diminta:

Forecast penjualan untuk tahun 2024 dengan metode:

- a. Trend *least square*
 - b. Trend *moment*
 - c. Trend setengah rata-rata.
2. Data Penjualan PT. Aqilah & Khaira selama 7 tahun sebagai berikut:

Tahun	Unit
2015	350
2016	360
2017	370
2018	380
2019	390
2020	400
2021	410

Diminta:

- a. Menyusun *forecast* untuk 3 tahun y.a.d (2023 ke atas) dengan metode trend $\frac{1}{2}$ rata-rata.

- b. Menyusun *forecast* untuk 3 tahun y.a.d (2023 ke atas) dengan metode *trend moment*
 - c. Menyusun *forecast* untuk 3 tahun y.a.d (2023 ke atas) dengan metode *least square*
3. Data penjualan sepatu dan kulit sepatu PT. Rafa & Gibran selama 5 tahun sebagai berikut:

Tahun	Penjualan sepatu (X)	Penjualan kulit sepatu (Y)
2017	10	30
2018	12	35
2019	16	50
2020	15	45
2021	17	60
Jumlah	70	220

Diminta:

- a. Hitung nilai koefisien korelasi (R).
 - b. Bila terdapat korelasi, hitung ramalan penjualan kulit sepatu di tahun 2023.
 - c. Tentukan ramalan penjualan sepatu di tahun 2023 dengan metode *moment*.
4. PT. Cempaka mempunyai data penjualan (Y) dan biaya promosi penjualan (X) selama enam periode.

Y =	90	80	90	95	85	95
X =	110	120	125	130	130	140

Diminta: Hitung nilai koefisien korelasi.

5. Dari soal nomor 4 di atas, hitunglah nilai: Y^2 , X^2 dan ΣXY .

DAFTAR PUSTAKA

- Ardial. (2018). *Fungsi Komunikasi Organisasi - Studi Kasus Tentang Fungsi Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah.
- Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri. (2014). *Anggaran Perusahaan: Buku 1*. Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM.
- M. Munandar. (2013). *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM.
- M. Nafirin. (2018). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Internet:

- <https://accurate.id>. Artikel. (2020). *Apa Itu Forecast Penjualan?* Diakses 21 Januari 2022.
- <https://www.rusdionoconsulting.com>. Artikel, (2021), *Forecasting Metode Peramalan dalam Bisnis yang Wajib Diketahui*, Diakses 21 Januari 2022.
- <https://www.jurnal.id>. Jurnal entrepreneur. (2021), *Mengenal Metode Forecasting Untuk Kepentingan Bisnis Anda*. Diakses 21 Januari 2022.

4

ORGANISASI DAN DEPARTEMENTASI

Satriawan, SE., MM
STIE AMM

A. Pendahuluan

Bab ini mengupas tentang pembagian kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Tidak ada pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik tanpa adanya kerjasama yang serasi di antara para anggota, dan anggota hanya bisa bekerjasama apabila terhimpun dalam suatu organisasi.

Berorganisasi merupakan ciri kehidupan masyarakat modern. Apalagi dengan makin kompleksnya kebutuhan masyarakat, menuntut adanya organisasi sebagai saluran untuk dapat memenuhi kebutuhan yang makin kompleks. Saat ini orang semakin menyadari bahwa kebutuhan, tugas atau pekerjaan akan lebih mudah terpenuhi apabila dikerjakan secara bersama.

Sudah merupakan kodrat bagi manusia, bahwa begitu ia hadir di muka bumi ini, ia sudah menjadi bagian dari organisasi "genetis" yang disebut keluarga sekaligus sebagai anggota masyarakat, mulai dari RT, RW, kelurahan, kecamatan, dan seterusnya. Sebagaimana telah digarisbawahi oleh Barnard, manusia dipaksa untuk bekerjasama agar dapat mencapai tujuan pribadi yang disebabkan oleh adanya keterbatasan fisik biologis, dan sosial. Kerjasama dapat lebih produktif dan tidak mahal, dalam kebanyakan keadaan, dengan adanya struktur organisasi.

B. Pengorganisasian

Pengertian pengorganisasian secara umum adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, pengaturan bermacam-macam aktivitas yang

diperlukan untuk mencapai tujuan dengan menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Pengertian organisasi menurut beberapa ahli:

1. GR. *Terry* mengemukakan bahwa Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu didalam suatu kondisi tertentu guna untuk mencapai tujuan tertentu.
2. *Koontz dan O'Donnel* mengemukakan bahwa Pengorganisasian adalah meliputi menentukan penggolongan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk tujuan perusahaan.
3. *Louis A. Allen*: mengemukakan bahwa Pengorganisasian adalah proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang dilakukan, menetapkan wewenang dan tanggung jawab dengan maksud memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan.
4. *Prof. Dr. Sondang P. Siagian* mengemukakan bahwa Pengorganisasian adalah bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Dalam ikatan itu terdapat seseorang atau sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.
5. *James D. Mooney* mengemukakan bahwa Pengorganisasian adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Berorganisasi merupakan ciri kehidupan masyarakat modern. Apalagi dengan makin kompleksnya kebutuhan masyarakat, menuntut adanya organisasi sebagai saluran untuk dapat memenuhi kebutuhan yang makin kompleks ini.

Dari uraian tersebut dapat diartikan bahwa pengorganisasian adalah kegiatan untuk mencapai tujuan oleh sekelompok orang yang dilakukan dengan membagi-bagi tugas, tanggung jawab dan wewenang di antara mereka; ditentukan siapa yang menjadi pemimpin dan siapa yang dipimpin, serta saling berinteraksi secara aktif.

Sehingga dapat disimpulkan, bahwa pengorganisasian merupakan:

- a) Penentuan kegiatan khusus yang diperlukan untuk mencapai maksud dan tujuan tertentu.
- b) Pengelompokan aktivitas yang berbeda ke dalam pola yang logis atau pola umum, dengan maksud untuk menghindarkan terjadinya tumpang tindih dan kesenjangan kegiatan di antara mereka, serta untuk menjamin kelancaran arus pekerjaan.
- c) Penentuan kegiatan tertentu untuk masing-masing individu, departemen maupun kelompok orang.

Tindakan pengorganisasian mempunyai arti yang sangat penting di dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, karena dia merupakan jembatan antara kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Tanpa jembatan ini yang diwujudkan dalam bentuk organisasi, tidak mungkin bekerja tanpa pedoman kerja yang jelas dan tegas, sehingga tumpang tindih dan kesenjangan akan mewarnai pelaksanaan rencana, dan hasilnya adalah pemborosan dan kegagalan. Karena itu dalam suatu organisasi akan selalu dapat dilihat adanya struktur dan bagian-bagian yang saling berintegrasi satu dengan lainnya.

C. Proses Pengorganisasian

Kegiatan mengorganisir atau menciptakan organisasi memiliki prosedur atau langkah-langkah tertentu, sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan yang akan dicapai.

Kegiatan menentukan tujuan dimulai dengan adanya beberapa orang yang memiliki niat atau maksud yang sama mengadakan perundingan atau rapat, dan dengan saling adu argumentasi mereka mencari kesepakatan akan tujuan yang akan mereka capai bersama-sama.

Contoh: Tujuan ; Mengusahakan pabrik tepung tapioka

- ✓ Target laba tahun 2000 - Rp 1 miliar
- ✓ Mendirikan KUD
- ✓ Memperingati Hari Kartini
- ✓ Memperingati Dies Natalis Politeknik
- ✓ Rekreasi ke taman laut Bunaken

2. Menyusun rencana dan kebijakan yang akan dipergunakan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Langkah ini diambil setelah diketahui tujuannya. Rencana adalah sesuatu kegiatan yang akan dilaksanakan diwaktu mendatang untuk mencapai tujuan tertentu. Kebijakan adalah prinsip-prinsip yang akan dipergunakan sebagai pedoman melaksanakan rencana tersebut.

Contohnya: Tujuan usaha tahun 2000 adalah mencapai laba Rp1 miliar, rencananya adalah:

- ✓ menjual produk X = 3.000 unit
- ✓ menjual produk Y = 4.000 unit
- ✓ menjual produk Z = 3.000 unit

Untuk melaksanakan rencana tersebut, perlu disusun kebijaksanaan sebagai berikut:

- ✓ promosi besar-besaran
- ✓ memberikan potongan harga maksimum 40 %
- ✓ memperluas daerah pemasaran
- ✓ menetapkan harga di bawah harga pesaing utamanya
- ✓ mengutamakan pelayanan

3. Menentukan seluruh kegiatan yang akan dipergunakan untuk melaksanakan rencana dan kebijaksanaan.

Caranya adalah dengan menginventarisasi seluruh kegiatan untuk mencapai tujuan sebelum kegiatan-kegiatan tersebut dibagi-bagi sesuai kelompoknya.

Contoh; kegiatan penjualan terdiri dari:

- ✓ pembelian barang dagangan
- ✓ memesan kembali barang yang hampir habis
- ✓ mengecek barang yang datang
- ✓ mengembalikan barang yang rusak kepada pemasok
- ✓ pengiriman barang ke pelanggan
- ✓ mengangkut barang ke pelanggan
- ✓ meminta tanda terima dari langganan

- ✓ melayani pengaduan dari langganan
- ✓ membuat faktur penjualan
- ✓ melakukan penagihan pembayaran
- ✓ membukukan pembayaran
- ✓ penyortiran di gudang
- ✓ penimbangan di gudang
- ✓ pembungkusan
- ✓ pengepakan penempelan merek
- ✓ penataan barang di gudang
- ✓ pencatatan barang di gudang
- ✓ kontrol barang di gudang

4. Menghitung dan mengklasifikasikan kegiatan yang telah diinventarisasikan.

Proses kegiatan ini diperlukan sebagai proses antara, untuk menentukan berapa jumlah dan jenis departemen yang harus ada dalam struktur organisasi yang paling efektif dan efisien.

Kegiatan yang sama atau hampir sama dijadikan satu kelompok kegiatan. Contoh:

- ✓ Kegiatan pembelian dapat terdiri dari kegiatan a, b, c, d dst
- ✓ Kegiatan penjualan dapat terdiri dari kegiatan e, f, g, h dst
- ✓ Kegiatan pergudangan dapat terdiri dari kegiatan i, j, k, l, dst

5. Membentuk departemen untuk memberi wadah kelompok kegiatan yang telah ditetapkan.

Proses ini sering disebut proses departementasi, yaitu penentuan jumlah dan jenis departemen yang seharusnya ada dalam struktur organisasi (lihat topik departementasi).

6. Menyusun struktur organisasi

Ini merupakan langkah terakhir dalam pengorganisasian, setelah kita lalui semua tahap di atas. Kegiatan yang dilakukan di sini adalah menyusun/ menggambar struktur organisasi yang disesuaikan dengan bentuk yang kita inginkan (lihat struktur organisasi).

D. Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisaian adalah proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan desain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

E. Departementasi

Departementasi adalah pengelompokan kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Contoh: Departemen Pemasaran, Departemen Personalia, dan sebagainya.

Departementasi merupakan aktivitas untuk menyusun satuan-satuan (unit-unit) organisasi yang diperlukan dalam rangka melaksanakan fungsi yang ada. Hal-hal utama yang diperlukan:

- a) Jumlah unit organisasi yang dibuat hendaknya sesuai dengan kebutuhan, jika dibuat sedikit tidak perlu banyak.
- b) Perluasan aktivitas hendaknya ditampung terlebih dahulu pada unit atau organisasi yang sudah ada, sehingga tidak tergesa-gesa membentuk unit kerja baru. Jika satuan unit baru terbentuk jangan membuat kembarannya.
- c) Nama satuan unit tertib sehingga dapat diketahui fungsinya melalui namanya.

Pembagian kerja atau sering juga disebut dengan departementasi timbul karena adanya keterbatasan kemampuan seseorang dan untuk menghindarkan terjadinya tumpang tindih. Dalam mengadakan pembagian kerja, ada beberapa dasar yang dapat dipakai sebagai pedoman, yaitu:

1. **Departement by simple numbers.** Pada pabrik yang membutuhkan tenaga kerja yang banyak, maka perlu dibagi-bagi ke dalam kelompok kecil. Demikian juga pada organisasi militer atau kepanduan, pasukan biasanya dibagi atas dasar regu, peleton, kompi, batalyon dan divisi.

2. **Departement by time:** dalam pabrik yang bekerja selama 24 jam, maka para pekerja Biasanya dibagi menjadi tiga shift, yaitu : shift jam I (08.00 - 16.00), shift jam II (16.00 -24.00), shift jam III (24.00 - 08.00).
3. **Departement by enterprise function:** Pembagian ini tergantung dari jenis industrinya. Apabila jenis industrinya adalah manufaktur, maka pembagiannya adalah: Produksi (proses produksi, pembelian bahan baku, pengendalian produksi, dan lain-lain), Pemasaran (penjualan, promosi, penetapan harga, dan lain-lain), Keuangan (kebutuhan modal, sumber modal, pengendalian biaya dan lain-lain). Sedangkan pada Supermarket Departement Store, maka fungsi-fungsinya adalah: Publicity (advertising, display, publicity), Merchandising (budgeting, merchandising control, sales promotion, dan lain-lain) dan General Superintendant (supplies, customer service, warehousing, store protection, dan lain-lain.), sedangkan pada industri jasa penerbangan, maka fungsi ini dibagi menjadi: Operation (engineering, maintenance, ground operation, flight operations), Sales (trafic administration, sales, advertising) dan Finance (financial management, accounting).

Kebaikan cara ini adalah:

- a. Mempertinggi keahlian spesialisasi.
- b. Mengurangi duplikasi pekerjaan.
- c. Atasan dan bawahan mengembangkan spesialisasi yang sama.
- d. Mempertinggi kualitas tehnik pemecahan masalah.

Kerugiannya adalah:

- a. Melakukan pekerjaan yang sangat rutin.
 - b. Koordinasi antar departemen sering sulit dilakukan.
 - c. Sangat terfokus pada departemen sendiri melebihi organisasi yang lebih luas.
 - d. Mengembangkan ketrampilan manajer pada bidang yang terbatas.
4. **Departement by territory:** Timbulnya departemen ini karena letak geografi yang terpisah-pisah. Semua aktivitas pada daerah tersebut disatukan dan dipimpin oleh seorang manajer. Umpamanya untuk Indonesia, dapat dibagi menjadi tiga teritori yaitu Indonesia bagian

barat, Indonesia bagian tengah, dan Indonesia bagian timur. Untuk masing-masing teritori ini apabila dianggap perlu, maka dapat dibagi lagi menjadi beberapa teritori yang lebih kecil seperti untuk Indonesia bagian barat, dapat dibagi menjadi daerah Jawa dan daerah Sumatera.

Keuntungan cara ini adalah:

- a. Semua peralatan produksi dipusatkan pada satu tempat.
- b. Manajer mengetahui problem langganan setempat.
- c. Mudah dalam span of management.
- d. Metode ini cocok untuk organisasi multinasional.
- e. Untuk mempersiapkan para manajer masa depan.

Kerugian cara ini adalah:

- a. Semua fungsi (produksi, pemasaran, keuangan dan personalia) terjadi duplikasi pada semua tempat, sehingga terjadi pemborosan.
 - b. Memungkinkan terjadinya konflik antar berbagai daerah.
 - c. Pekerja disatu tempat tidak mengetahui problem di tempat lain.
5. **Departement by product:** cara ini dilakukan dengan membagi-bagi/ mengelompokkan produk yang dihasilkan. Contohnya produk mobil Toyota terdiri dari Toyota Jeep, Toyota Truck, Toyota Sedan (Corrola, Corona, Crown, dan Starlet) dan Toyota Kijang (Comando, Jantan, Rover, dan Montana).

Keuntungan cara ini adalah:

- a. Sangat cocok untuk produk dan jasa yang sering berubah-ubah.
- b. Tanggung jawab masing-masing pihak lebih jelas.
- c. Menjadikan kerjasama antar Departemen lebih erat.
- d. Mengembangkan manajer yang berwawasan luas melampaui fungsi-fungsi yang ada

Kerugiannya adalah:

- a. Tidak memanfaatkan keterampilan dari sumber-sumber dengan efektif.
- b. Membatasi pemecahan masalah hanya pada satu bidang produk/ jasa.

- c. Membatasi mobilitas karir diluar produk/service yang ada.
6. **Customer Departementation:** Pengelompokan aktivitas berdasarkan langganan yang ingin dipuaskan oleh perusahaan, seperti: Woman's Departement, Men, Departement, Children Departement.
 7. **Marketing Orinted Departementation:** Pengelompokan aktivitas berdasarkan lembaga pemasaran antara, misalnya pada supermarket terdiri dari: drugstore, grocery dan lain-lainnya.
 8. **Proses or Equipment Departementation:** Penggolongan berdasarkan proses produksinya, seperti yang terdapat pada industri tekstil yang terdiri dari: bagian Pemintalan, bagian Penenunan dan bagian Finishing.
 9. **Combination:** Pengelompokan berdasarkan campuran dari dasar-dasar pengelompokan di atas, misalnya di samping dikelompokkan berdasarkan daerah, juga dikelompokkan berdasarkan konsumen atau yang lainnya.
 10. **Matrix Departementation:** Departementasi berdasarkan multi wewenang dan support system. Pada departementasi ini terdapat dua jenis wewenang yaitu departementasi fungsional yang dijalankan secara vertikal dan wewenang proyek yang dilakukan secara horizontal. Setiap matrix mempunyai tiga jenis hubungan yaitu:
 - (1) Top manager yang mengepalai dua wewenang yaitu wewenang fungsi dan wewenang proyek.
 - (2) Proyek manager (tim spesialis) yang mempunyai bawahan dari fungsi-fungsi berbeda.
 - (3) bawahan yang harus membuat laporan kepada dua manajer yang berbeda.
- Kelebihan departementasi matrix:
- a. Memberikan kebebasan kepada manajer untuk menempatkan bawahan pada proyek.
 - b. Mendorong kerjasama antar disiplin.

- c. Mengembangkan ketrampilan manajer terhadap hubungan manusiawi, konseptual, dan administrasi.
- d. Memberikan tantangan kepada orang-orang yang terlibat didalamnya.
- e. Tersedianya pegawai dengan ketrampilan khusus terhadap semua proyek.

Kekurangan departementasi matrix:

- a. Sangat mahal dalam pelaksanaannya
- b. Membutuhkan keterampilan tinggi dalam hal hubungan interpersonal.
- c. Memungkinkan lebih berkembangnya keterampilan politik daripada manajerial.
- d. Menjadikan bawahan frustrasi dalam menghadapi dua atasan.
- e. Memungkinkan lebih banyak diskusi daripada aksi.

F. Macam-macam Organisasi

1. Berdasarkan proses pembentukannya

Berdasarkan prosesnya organisasi dikategorikan ke dalam organisasi formal dan organisasi informal (non formal) yaitu:

- a. Organisasi formal, yaitu organisasi yang dibentuk secara sadar dengan tujuan-tujuan tertentu yang diatur dengan ketentuan formal seperti adanya AD/ART yang dilakukan secara tertulis. Orang yang ada di dalam organisasi tersebut mempunyai ikatan-ikatan formal.

Contoh: Pemerintah Daerah (Pemda), BUMN, Perusahaan (PT), Sekolah, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), Partai Politik dan sebagainya.

- b. Organisasi informal, yaitu organisasi yang pembentukannya tanpa disadari sepenuhnya karena terjalin lewat hubungan pribadi, adanya kesamaan hobi, kesamaan kepentingan organisasi ini biasanya terbentuk pada organisasi yang sudah ada.

Contoh: Perkumpulan atau Komunitas motor, club baca, Kelompok arisan Keluarga dan sebagainya.

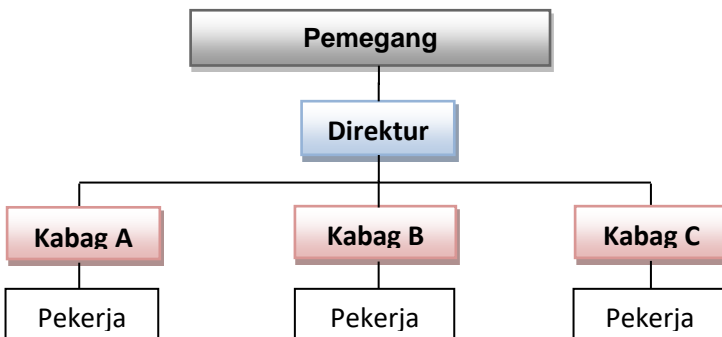
- 2. Berdasarkan kaitannya dengan pemerintah:**
 - a. Organisasi resmi, yaitu organisasi yang dibentuk oleh pemerintah seperti instansi atau lembaga-lembaga baik lembaga pelayanan maupun lembaga bisnis.
 - b. Organisasi tidak resmi, yaitu organisasi yang tidak terkait dengan pemerintah, seperti LSM, Yayasan, dan lain-lain.
- 3. Berdasarkan skala (ukuran):**
 - a. Organisasi besar
 - b. Organisasi menengah
 - c. Organisasi kecil
- 4. Berdasarkan tujuannya:**
 - a. Organisasi publik, yaitu organisasi yang tujuan utamanya untuk melayani kepentingan umum, tanpa memperhitungkan untung-rugi misalnya organisasi pemerintah, yayasan, dan lain-lain.
 - b. Organisasi bisnis, yaitu organisasi untuk mendapatkan keuntungan
- 5. Berdasarkan bentuk struktur organisasinya:**
 - a. Organisasi piramidal, pimpinan organisasi terdapat pada puncak piramida (segitiga) dan semakin bawah bagannya semakin besar.
 - b. Organisasi horizontal, pimpinan organisasi terdapat pada sebelah kiri sedangkan para bawahannya terdapat di sebelah kanannya, semakin kanan bagannya, maka semakin rendah kedudukan personilnya.
 - c. Organisasi lingkaran, pimpinan organisasi terdapat pada pusat lingkaran, semakin luar posisi bagan, maka semakin rendah kedudukan personilnya.
 - d. Organisasi vertikal, di mana bentuk bagannya bukan segitiga. Walaupun pimpinan organisasi berada pada struktur paling atas, akan tetapi semakin bawah strukturnya tidak membesar dan bahkan kadang-kadang mengecil.
- 6. Organisasi berdasarkan tipe-tipe/ jenis-jenis wewenang:**
 - a. Organisasi Garis

Organisasi garis adalah organisasi yang tertua dan paling sederhana, diciptakan oleh Henry Fayol. Bentuk organisasi ini sering juga disebut bentuk organisasi militer, karena digunakan pada zaman dahulu di kalangan militer. Dalam organisasi ini, wewenang dan tanggungjawab berada dalam suatu garis secara langsung. Kekuasaan dari pusat pimpinan kepada kepala-kepala bagian diturunkan langsung kemudian diteruskan ke bawah sampai kepada pegawai di tingkat yang paling bawah. Tiap kepala bagian dalam organisasi ini bertanggungjawab penuh dalam bidangnya masing-masing. Agar organisasi ini berlangsung dengan baik, maka tiap kepala bagian hendaknya mempunyai pengetahuan yang luas dalam bidangnya itu.

ciri-cirinya:

- a. organisasinya kecil
- b. jumlah karyawan sedikit
- c. pemilik sekaligus pemimpin organisasi
- d. hubungan karyawan dengan pimpinan bersifat langsung
- e. tingkat spesialisasi rendah
- f. karyawan masih saling mengenal
- g. alat-alat yang digunakan masih sederhana
- h. struktur organisasi masih sederhana
- i. produk yang dihasilkan belum beraneka ragam

Bentuk struktur organisasi garis terlihat seperti gambar di bawah ini:

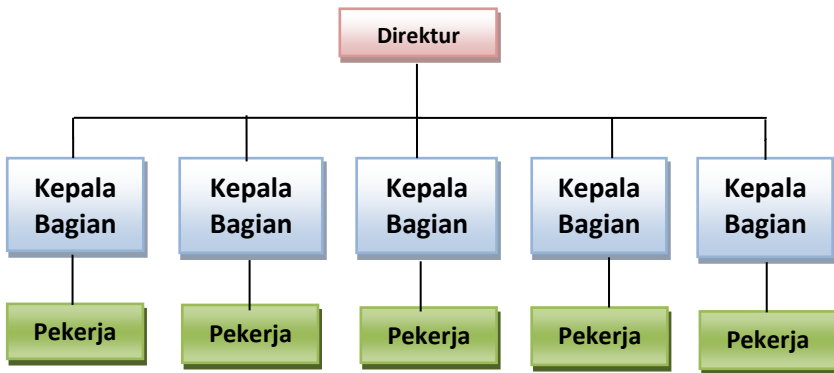


Gambar 4.1. Struktur Organisasi Garis.

b. Organisasi Fungsional

Pada organisasi ini para pekerja diberi tugas dan wewenang sesuai fungsinya masing-masing, misalnya bidang produksi, keuangan, pemasaran, dan lain-lain. Masing-masing atasan tidak mempunyai bawahan yang tetap, demikian pula bawahan tidak mempunyai atasan yang tetap. Adakalanya bawahan menerima perintah yang saling bertentangan, sehingga sulit bagi dia untuk memberi pertanggungjawaban. Ini menyalahi azas organisasi di mana seorang pegawai memberi pertanggungjawaban kepada lebih dari satu orang pemimpin.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Fungsional.

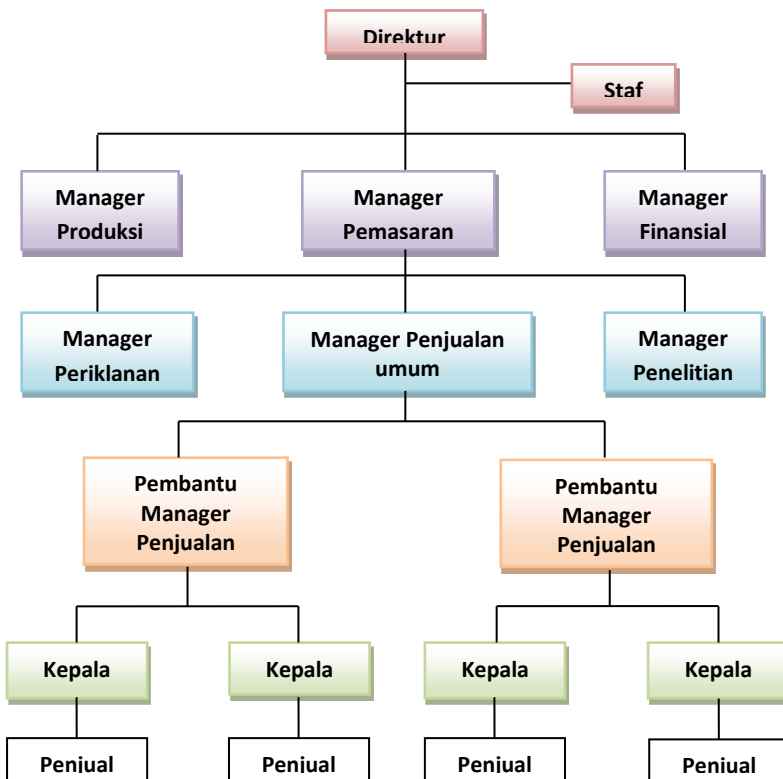
c. Organisasi Garis dan Staff

Organisasi ini merupakan gabungan dari Organisasi Garis dan Fungsional. Sistem organisasi ini menerapkan kebaikan-kebaikan yang ada dari organisasi garis dan fungsional. Perintah dilaksanakan menurut garis lurus, sedangkan tanggung jawab meliputi semua bidangnya. Pembagian pekerjaan juga didasarkan pada keahlian. Dalam organisasi ini diperlukan adanya staff ahli yang membantu pekerjaan pimpinan. Staff ahli ini merupakan wakil pimpinan. Staff ini tidak mempunyai kekuasaan memberikan perintah kepada bawahan, sehingga walaupun staff memberikan perintah, itu bukan atas namanya melainkan atas perintah pimpinan. Staff ahli ini hanya memberikan nasehat dan keterangan-keterangan kepada pimpinan.

Ciri-ciri organisasi garis dan staff:

1. Organisasinya besar dan kompleks.
2. Jumlah karyawannya banyak.
3. Hubungan kerja yang bersifat langsung tidak mungkin lagi bagi seluruh karyawan.
4. Terdapat dua kelompok personil dalam organisasi, yaitu: kelompok personil garis yang melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan kelompok personil staf yang tugasnya memberikan nasihat dan jasa-jasa unit operasional seperti: kepegawaian, keuangan, ketatausahaan, arsip, ekspedisi dan lain-lain.
5. Spesialisasi yang beragam diperlukan dan dipergunakan secara maksimal.

Berikut struktur organisasi garis dan staff:



Gambar 4.3. Struktur Organisasi Garis dan Staff.

d. Organisasi Panitia

Bentuk organisasi ini adalah bentuk di mana pimpinan dan para pelaksana dibentuk dalam kelompok-kelompok yang bersifat panitia. Pada tingkat pimpinan keseluruhannya menjadi panitia sedangkan di tingkat pelaksana dibagi-bagi dalam kelompok yang bersifat *task-force*.

Ciri-cirinya:

1. Tugas kepemimpinan dilaksanakan secara kolektif oleh sekelompok orang.
2. Semua anggota pimpinan mempunyai hak, wewenang dan tanggung jawab yang sama.
3. Para pelaksana dikelompokkan menurut tugas-tugas yang harus dilakukan dalam bentuk *task-force*.

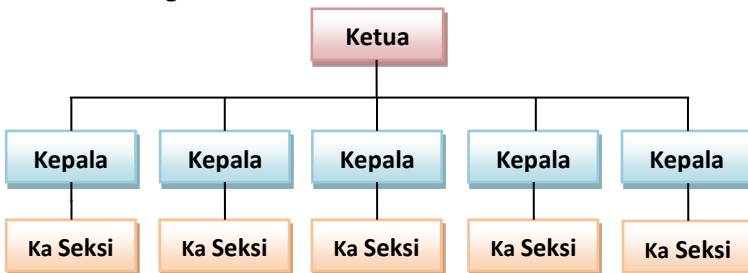
Kelebihannya:

1. Keputusan yang diambil biasanya sangat akurat karena dibicarakan secara kolektif.
2. Kecil kemungkinan seseorang bertindak secara dictator.
3. Kerjasama bawahan lebih mudah digalang.

Kekurangannya:

1. Proses pengambilan keputusan sangat lambat.
2. Dalam hal terjadi *dead-lock* tidak ada satu pihakpun yang dapat dimintai pertanggungjawaban melebihi yang lainnya.
3. Para pelaksana sering bingung karena perintah tidak datang dari satu orang.
4. Daya kreasi seseorang tidak dapat menonjol karena segala sesuatunya dilakukan secara kolektif.

Berikut Struktur organisasi Panitia:



Gambar 4.4. Struktur Organisasi

e. Organisasi Matrix

Bentuk organisasi ini mencoba mengkombinasikan antara organisasi garis dengan organisasi fungsional. Hal ini dimaksudkan untuk menggabungkan kebaikan-kebaikan yang pada kedua bentuk organisasi tersebut, sementara keburukan-keburukannya dicoba untuk dikurangi.

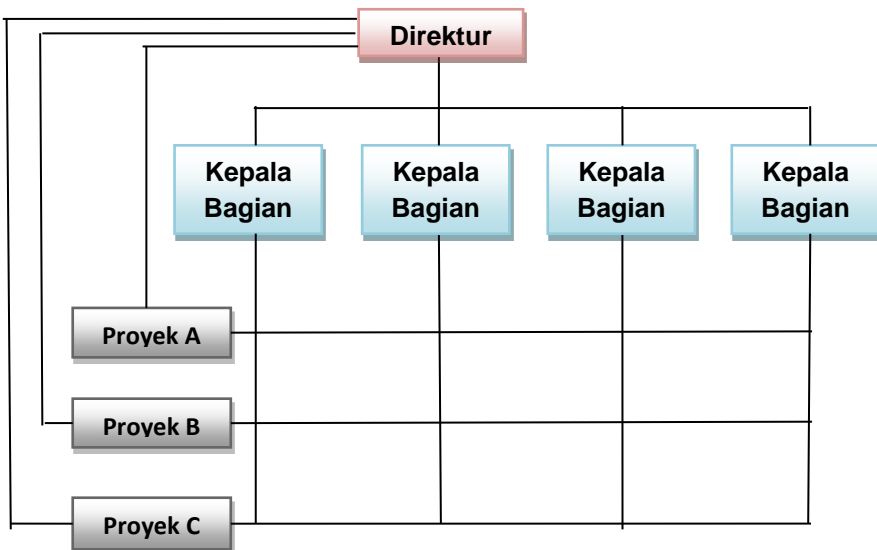
Kelebihannya:

1. Memiliki fleksibilitas yang tinggi.
2. Mendorong kerjasama multi disiplin.
3. Terjadi pengembangan keterampilan karyawan.
4. Pucuk pimpinan lebih leluasa untuk membuat kebijaksanaan.
5. Motivasi dan keterlibatan karyawan lebih besar.

Kekurangannya:

1. Ada kemungkinan untuk menjadi anarki.
2. Cenderung banyak bicara daripada kerja.
3. Biaya tinggi.
4. Membutuhkan ketrampilan berkomunikasi yang tinggi.

Berikut bentuk struktur organisasi Matrix:



Gambar 4.5. Struktur Organisasi Matrix.

G. Sentralisasi dan Desentralisasi

Proses konsentrasi wewenang dan pengambilan keputusan pada peringkat atas organisasi disebut sentralisasi. Sentralisasi dilakukan agar diperoleh manfaat dari skala ekonomi dan pengendalian yang sama sebagai hal berdasar kebijaksanaan. Sedangkan desentralisasi adalah penyerahan sebagian wewenang kepada pihak lokal agar proses pengambilan keputusan dapat dipercepat, misalnya 25% terputus dan 75% diserahkan ke unit-unit di bawahnya.

Desentralisasi meliputi:

1. Menentukan wewenang apa yang diserahkan kepada bawahan.
2. Pengembangan kebijaksanaan dan aturan-aturan unit mengarahkan bawahan yang telah mendelegasikan wewenangnya dari desentralisasi pada mereka.
3. Penerapan pelaksanaan pengawasan untuk mengawasi pelaksanaan tugas.

Prinsip-prinsip desentralisasi:

1. Semakin banyak pekerjaan dan semacamnya, semakin besar kemungkinan desentralisasi.
2. Semakin besar ukuran organisasi, maka tuntutan untuk desentralisasi makin bertambah.
3. Semakin cepat berubahnya lingkungan semakin perlu desentralisasi.
4. Mendelegasikan keputusan-keputusan yang banyak menghabiskan waktu tapi sedikit pengorbanan dan kekuatan pengendalian.

Faktor-faktor yang menentukan tingkat desentralisasi:

1. *Costliness of Decision*. Keputusan yang mahal harus diputuskan oleh manajer puncak, seperti peminjaman uang yang cukup besar, pembelian mesin-mesin atau peralatan yang sangat mahal.
2. *Uniformity of Policy*. Jika kegiatan hendak diseragamkan, maka perlu sentralisasi.
3. *Business Dynamics*. Jika menginginkan perusahaan maju dan berkembang, maka harus dilakukan desentralisasi.

4. *History of Business*. Bagaimana cara perusahaan tersebut didirikan, misalnya apakah perusahaan perseorangan atau persekutuan. Apabila perseorangan, maka cenderung sentralisasi, sedangkan apabila persekutuan, maka cenderung desentralisasi.
5. *Management Philosophy*. Filosofi para manajernya, di mana mereka ada yang berpendapat bahwa desentralisasi hanya akan memperbanyak pekerja dan pekerjaan saja.
6. *Desire for Independence*: Apabila para manajernya menginginkan kebebasan yang lebih besar, maka mereka akan memilih desentralisasi.
7. *Availability of Manager*. Apabila kurang orang dalam memimpin, maka akan menyebabkan sentralisasi.
8. *Control Technique*. Teknik mengontrol, apabila kurang pengetahuan dalam pengawasan, maka manajer enggan dalam melakukan desentralisasi.
9. *Environment influence*. Bila pengaruh lingkungan banyak yang perlu ditafsirkan atau diinterpretasikan, maka perlu sentralisasi.

H. Rangkuman Materi

1. Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka bekerja sama. Supaya organisasi berjalan dengan baik diperlukan azas organisasi seperti: *principle of organization objectif; principle of division of work; delegation of authority; principle of span of authority; principle of scalachain; principle of unity of command and responsibility; principle of coordination*.
2. Organisasi memiliki berbagai macam jenis. Ada yang berdasarkan bentuk, berdasarkan kaitannya dengan pemerintah, berdasarkan skala, berdasarkan tujuan, berdasarkan bentuk struktur organisasi dan tipe jenis wewenangnya. Berdasarkan tipe jenis wewenangnya organisasi dibagi ke dalam: 1) Organisasi Garis; 2) Organisasi Fungsional; 3) Organisasi Garis dan Staff, 4) Organisasi Panitia; dan 5) Organisasi Matriks. Setiap jenis organisasi memiliki kelemahan dan kebaikan.

Dalam menentukan suatu struktur organisasi disesuaikan dengan skala usaha yang akan dijalankan.

3. Dalam suatu organisasi sering terjadi konflik yang disebabkan oleh pertentangan antara dua orang atau lebih. Konflik ada bermacam-macam jenisnya, antara lain: konflik peran; konflik antara peran; konflik yang dikeranakan tidak terpenuhinya harapan; dan konflik karena informasi yang bertentangan. Konflik memiliki nilai positif sehingga dapat dipelihara dan dapat dijadikan mekanisme kompetisi, tapi jika meluas diperlukan penyelesaian dengan menggunakan kekuasaan, konfrontasi, kompromi dan lain-lain.
4. Untuk menjalankan suatu organisasi, suatu perusahaan dapat menjalankan kewenangan yang bersifat terpusat (sentralisasi) atau kewenangan yang menyebar (desentralisasi). Pemilihan ini sebaiknya memerlukan berbagai pertimbangan.

LATIHAN DAN EVALUASI

1. Jelaskan pengertian organisasi sesuai dengan topik yang sudah dipelajari!
2. Mengapa dalam organisasi diperlukan prinsip-prinsip organisasi?
3. Jelaskan pula prinsip-prinsip tersebut satu-persatu secara ringkas!
4. Apa yang dimaksud dengan departementasi? Apa sajakah departementasi tersebut?
5. Sebutkan macam-macam organisasi berdasarkan:
 - a. Proses pembentukanya;
 - b. Kaitanya dengan pemerintah;
 - c. Tujuannya;
 - d. Skala (ukuran);
 - e. Struktur organisasi.
6. Jelaskan perbedaan organisasi berdasarkan tipe/jenis wewenangnya!
7. Apa sajakah kebaikan dan kelemahan masing-masing tipe organisasi?
8. Apa yang dimaksud dengan sentralisasi dan desentralisasi? Kenapa keduanya diperlukan? Jelaskan secara ringkas keuntungan dan kerugiannya!

DAFTAR PUSTAKA

- Allen Louis A. (1958). *A Management and Organization*. New York: McGraw hill Book Company.
- George R Terry. (1986) *Azas - Azas Manajemen*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Heidjrachman R. (1990). *Dasar-Dasar manajemen*. Yogyakarta: Unit penerbit dan percetakan AMPYKPN.
- James A. F. Stoner. (1989). *Manajemen - Jilid 1*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Koontz, Harold, Ceryl O' Donnell. (1989). *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Siagian, P Sondang. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- (2002). *Teori Perkembangan Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Winardi. (1990). *Azas - Azas Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Internet:

- Kamus Besar Bahasa Indonesia. [Online]. Tersedia di kbbi.kemdikbud.go.id/entri/religius. Diakses 11 januari 2021.

5

KEWENANGAN DAN TANGGUNG JAWAB

**Dr. Ida Ayu Nursanty, SE.,Ak., MM., CSRS., CSRA
STIE AMM MATARAM**

A. Pendahuluan

Sebagai seorang manajer, penting untuk mengetahui lebih jauh tentang wewenang dan tanggung jawab. Hal ini dikarenakan dalam suatu organisasi diharuskan untuk beradaptasi dan menghadapi berbagai macam watak tingkah laku seseorang. Selain itu, ketika kewenangan, dan tanggung jawab tidak sepenuhnya dijalankan oleh seseorang, sehingga dapat dilakukan pelimpahan kewenangan, dan tanggung jawab yang disebut dengan delegasi. Dalam bab ini diberikan materi yang berkaitan dengan pola interaksi di dalam suatu organisasi, serta hal-hal seputar wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap orang atau pemimpin yang tentunya berbeda-beda cakupannya.

B. Kewenangan (*Authority*)

Kewenangan merupakan bentuk lain dari kekuasaan. Kewenangan merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi. Contohnya, seseorang yang ditunjuk sebagai manajer personalia, dengan sendirinya akan terlegitimasi untuk memiliki kewenangan dalam mengatur sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi.

1. Dua Pandangan Mengenai Kewenangan Formal

a. Pandangan Klasik

Pandangan klasik ini menerangkan bahwa kewenangan pada dasarnya muncul sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan. Contohnya, seorang manajer mendapatkan kewenangan formal sebagai akibat adanya pemberian kewenangan dari

pihak yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi, misalnya seorang direktur utama.

b. **Pandangan Berdasarkan Penerimaan**

Terkadang apa yang diperintahkan atasan tidak dijalankan oleh bawahan. Hal itu disebabkan karena apa yang dilakukan oleh atasan tidak dapat diterima oleh bawahan. Pandangan berdasarkan penerimaan memandang bahwa kewenangan formal akan cenderung dijalankan atau diterima oleh bawahan tergantung dari beberapa persyaratan.

Persyaratan sebagaimana yang dikemukakan oleh Chester Barnard terdiri dari empat, yaitu (1) bawahan dapat memahami apa yang diinginkan oleh atasan; (2) bawahan menyakini bahwa apa yang diperintahkan atasannya tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi; (3) bawahan meyakini bahwa apa yang diperintahkan atasannya konsisten mendukung nilai, misi, dan motif pribadi atau kelompoknya; (4) bawahan mampu secara mental dan fisik menjalankan apa yang diperintahkan atasannya.

2. Beberapa Jenis Kewenangan dalam Organisasi

a. **Kewenangan Lini (*Line Authority*)**

Kewenangan lini adalah mereka yang bertanggung jawab terhadap berbagai kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kewenangan ini dipresentasikan mulai dari hierarki yang tertinggi hingga hierarki yang terendah.

b. **Kewenangan Staf (*Staff Authority*)**

Kewenangan staf adalah mereka yang ditunjuk untuk membantu bagian-bagian dalam suatu organisasi yang memiliki kewenangan lini. Kewenangan ini membantu organisasi dan pencapaian tujuannya.

c. **Kewenangan Fungsional (*Functional Authority*)**

Kewenangan fungsional adalah mereka yang berada dalam bagian tertentu dalam organisasi, memiliki kewenangan lini maupun staf, namun juga dikarenakan tugasnya, sehingga diberi kewenangan untuk melakukan kontrol atau koordinasi dengan bagian lainnya. Contohnya, bagian keuangan bertanggung jawab di bagian pencatatan berbagai transaksi, namun juga memiliki kewenangan untuk melakukan pengawasan dan pengontrolan terhadap bagian lain yang terkait dengan

tugasnya dibagikan keuangan.

3. Tanggung Jawab dan Pelimpahan Wewenang

Tanggung jawab sebagai bagian dari jabatan atau tugas yang diemban ketika menduduki suatu bagian atau departemen tertentu. Setiap bagian atau departemen yang telah dibentuk serta dihubungkan melalui garis-garis kewenangan atau garis perintah memiliki satu konsekuensi penting lainnya, yaitu tanggung jawab. Kewenangan merupakan kekuasaan untuk melakukan sesuatu, sedangkan tanggung jawab berperan memberikan arah untuk apa dan ke mana kekuasaan itu digunakan. Tanggung jawab mengingatkan orang-orang untuk tidak hanya menggunakan kewenangan yang dimilikinya, tetapi juga melaporkan apa saja yang telah dilakukan atas kewenangan yang telah diberikan kepadanya.

Pelimpahan wewenang (delegasi) merupakan proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah dan terlegitimasi dalam melakukan berbagai aktivitas untuk pencapaian tujuan organisasi. Pelimpahan wewenang muncul karena adanya keterbatasan yang dimiliki seseorang yang berada dalam suatu posisi, seperti keterbatasan waktu pengerjaan, jumlah pekerjaan, keahlian pekerjaan, maupun faktor lainnya.

Bagi pimpinan, pelimpahan wewenang dapat memberikan dampak manfaat di organisasinya. Dengan pendelegasian yang tepat, anggota memperoleh kesempatan mempelajari hal baru dalam pekerjaannya. Selain itu, pendelegasian dapat meningkatkan kreativitas dan memunculkan ide-ide segar untuk memecahkan suatu permasalahan. Pendelegasian kepada anggota yang tepat dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat.

Dengan manfaat tersebut, bukan berarti setiap pendelegasian akan berjalan dengan baik. Beberapa masalah akan ditemukan apabila anggota yang diberikan kewenangan tidak memiliki tanggung jawab dan kompetensi yang memadai. Selain itu apabila pimpinan tidak mengawasinya dengan baik akan menimbulkan kesan lepas tangan dan bahkan dianggap tidak bertanggung jawab atas proyek yang dipimpinnya.

Berikut adalah strategi agar pelimpahan wewenang berjalan dengan baik:

- a. Sebelum melakukan delegasi, pastikan pimpinan/manajer memahami tujuan organisasi, proyek yang dikerjakan, dan kompetensi anggota.
- b. Memberikan kepercayaan kepada anggota untuk melaksanakan pekerjaannya sendiri dengan cara yang menurutnya efektif.
- c. Membangun komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan anggotanya.
- d. Menyediakan perangkat, dan sumber daya yang dibutuhkan dalam pekerjaan.
- e. Melakukan pengawasan dan evaluasi berkelanjutan.

C. Peran dan Tanggung jawab Manajer

Manajer memiliki peran konstruktif dalam keberlangsungan organisasi. Bagaimanapun manajerlah yang mengarahkan para anggotanya untuk memastikan setiap tugas pokok dan fungsi pekerjaan telah berjalan sebagaimana prosedurnya.

Untuk menjadi pimpinan organisasi yang baik, maka profesionalisme seorang manajer menjadi tuntutan yang harus dipenuhi, tidak hanya mewujudkan keberhasilan kinerja anggota departemennya (tim-nya), tetapi juga tanggung jawab terhadap organisasinya secara umum.

Seorang manager memiliki peran dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Menetapkan standar kerja yang SMART (*Spesific, Measurable, Attainable, Reliable, dan Time Bound*).
2. Membangun komunikasi baik ke atasan maupun anggotanya. Keterbukaan informasi dan laporan yang andal menghindari dari berbagai masalah pekerjaan dan konflik kepentingan politik kantor.
3. Monitoring dan evaluasi kinerja anggota menjadi kajian yang menarik. Manajer dapat mengetahui apa saja kendala dan hambatan yang dialami dalam pekerjaan, sehingga dapat dicari jalan keluarnya.
4. Menghargai pekerjaan anggota dan memperbaiki kesalahannya dapat meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri tim kerja (*task force*). Pada saat ini diperlukan keterlibatan manajer dalam pelatihan dan *coaching* anggotanya.

5. Manajer yang andal adalah mereka yang berperan sebagai pemecah masalah (*problem solver*). Kebanyakan manajer hanya bisa memerintah, sedangkan manajer yang berjiwa *leader* akan duduk bersama anggotanya untuk terlibat dalam penyelesaian masalah.
6. Manajer yang menjunjung tinggi kedisiplinan akan menjadi *role model* bagi anggotanya. Kedisiplinan merupakan kompetensi yang sering disepelekan. Hal ini diakibatkan karena anggotanya tidak melihat sosok yang disiplin dalam organisasinya, sehingga ketidakdisiplinan menjadi hal yang biasa. Apabila pimpinan atau manajer membiarkan hal ini, maka akan berdampak buruk pada mental kerja setiap anggota organisasinya.

D. Fungsi Seorang Manajer

Fungsi manajer adalah mengawasi kegiatan anggota yang dipimpinnya dan bertanggung jawab atas pencapaian tujuan dalam organisasi. Manajer sebagai perencana, pengorganisasi, penggerak, dan pengawas jalannya kinerja organisasi untuk mencapai tujuan melalui kerjasama dengan orang lain (anggota organisasi).

Manajer mempertimbangkan berbagai kebijakan melalui empat fungsi utama manajemen di antaranya :

1. Perencanaan (*planning*), yaitu kegiatan menyusun rencana, tujuan, kebijakan, prosedur, budget, dan program perusahaan. Melalui perencanaan, para manajer berusaha untuk melihat potensi, probabilitas, deskripsi aktivitas bisnis organisasi, dan menyusun prioritas sasaran.
2. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu menyusun struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi dan sistematis, sehingga hubungan antar bagian pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab masing-masing anggota dapat diselaraskan antara satu dengan yang lainnya.
3. Penggerakan (*actuating*), yaitu implementasi atau tindakan yang dikerjakan untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan melalui pengorganisasian sebelumnya.

4. Pengendalian (*controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan jalannya kegiatan agar sesuai dengan arahan instruksi yang diberikan. Dalam hal pengendalian, pengawasan dilakukan oleh manajer agar dirinya dapat memastikan bahwa setiap anggota mengerjakan apa yang dikerjakan dan mengetahui capaian luaran yang dihasilkan.

E. Peran Seorang Manajer terhadap Anggotanya

Hasibuan (2012), mengemukakan bahwa manajer adalah sumber daya pokok serta titik sentral setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan. Manajer harus mengutamakan tugas, tanggungjawab, dan membina hubungan yang harmonis baik dengan atasan maupun dengan bawahan. Adapun tugas-tugas manajer adalah sebagai berikut:

1. *Managerial cycle* atau siklus pengambilan keputusan, membuat rencana, menyusun organisasi, pengarahan organisasi, pengendalian, penilaian dan pelaporan.
2. Memotivasi, artinya seorang manajer harus dapat mendorong para anggotanya untuk bekerja giat dan membina dengan baik dan harmonis.
3. Manajer harus berusaha memenuhi kebutuhan para anggotanya.
4. Manajer harus dapat menciptakan kondisi yang membantu anggotanya memperoleh kepuasan kerja.
5. Manajer harus berusaha agar para anggotanya bersedia memikul tanggung jawab.
6. Manajer harus membina anggotanya agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.
7. Manajer harus membenahi fungsi-fungsi fundamental manajemen secara baik.
8. Manajer harus mewakili dan membina hubungan yang harmonis dengan pihak luar.

F. Wewenang Seorang Manajer

Wewenang dalam organisasi merupakan dasar untuk bertindak, berbuat, dan melakukan kegiatan. Berdasarkan situasi dan kondisi

organisasinya, jenis-jenis wewenang dapat dibagi ke dalam beberapa jenis, antara lain:

1. *Wewenang garis*, adalah kekuasaan, hak dan tanggung jawab langsung yang melekat pada seseorang atas tercapainya tujuan. Berwenang mengambil keputusan, berhak serta bertanggung jawab langsung atas realisasinya.
2. *Wewenang staff*, adalah kekuasaan dan hak bagi anggota, yang terbatas untuk memberikan data, informasi dan saran-saran saja untuk membantu manajer lini, agar dapat bekerja efektif dalam mencapai tujuan. Wewenang staf, tidak mengkondisikan hak untuk mengambil keputusan dan merealisasikan keputusan serta tidak bertanggung jawab langsung atas tercapainya tujuan.
3. *Wewenang fungsional*, merupakan kekuasaan yang dimiliki karena adanya proses, praktek, dan kebijakan yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan dan dalam bagian-bagian tertentu.
4. *Wewenang wibawa*, merupakan wewenang yang hadir karena pengaruh kewibawaan seseorang atas kecakapan, perilaku, ketangkasan, dan kemampuan yang membuatnya disegani.

G. Rangkuman Materi

1. Kewenangan merupakan bentuk lain dari kekuasaan. Kewenangan merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi.
2. Terdapat tiga jenis kewenangan dalam organisasi, antara lain:
 - a. Kewenangan lini;
 - b. Kewenangan staf;
 - c. Kewenangan fungsional.
3. Delegasi merupakan proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah dan terlegitimasi dalam melakukan berbagai aktivitas untuk pencapaian tujuan organisasi.
4. Manajer mempertimbangkan berbagai kebijakan melalui empat fungsi utama manajemen di antaranya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

5. Setidaknya terdapat empat jenis wewenang dalam organisasi berdasarkan situasinya, antara lain:
 - a. Wewenang garis;
 - b. Wewenang staf;
 - c. Wewenang fungsional;
 - d. Wewenang wibawa.

LATIHAN DAN EVALUASI

1. Apakah yang dimaksud dengan kewenangan dan tanggung jawab?
2. Jelaskan dua pandangan mengenai kewenangan formal!
3. Sebutkan dan Jelaskan beberapa kewenangan dalam organisasi!
4. Sebutkan peran dan tanggung jawab manajer, berikanlah contohnya dalam kasus yang dapat Anda temui!
5. Jelaskan perbedaan tanggung jawab dan wewenang Manajemen seorang komisaris dan direktur!

DAFTAR PUSTAKA

- Chester Barnard Barnard, Chester. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Gani, Nuraeni, dan Sumirah .R. Dhewi Putri Ayu. (2021). *Pengantar Manajemen: Kekuasaan, Kewenangan, Tanggung Jawab & Delegasi*. Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Negeri Islam Alauddin Makassar.
- M. Anang Firmansyah, M. Anang, Mahardhika, Budi W. (2018). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hasibuan, Malayu Sp. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Surabaya: Sifatama.
- Suhardi. (2018). *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Gava Media.



KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Baehaki Syakbani, SH., MH
STIE AMM MATARAM

A. Pendahuluan

Komunikasi organisasi pada saat ini menjadi materi bahasan yang penting dan aplikatif sebagai salah satu dari cabang ilmu pengetahuan. Fenomena perkembangan komunikasi organisasi tersebut tidak terlepas dari peran ilmu administrasi/manajemen. Dalam mengisi peran manajemen itulah kemudian komunikasi organisasi berperan besar dalam menciptakan roda organisasi yang baik dan maksimal. Faktor komunikasi memegang peranan yang penting dalam menjalankan proses administrasi dan interaksi antar elemen pada suatu organisasi atau lembaga, baik internal maupun eksternal. Tanpa adanya jalinan komunikasi yang baik dan benar, besar kemungkinan semua proses di dalam organisasi/lembaga tersebut tidak akan dapat berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

Komunikasi yang efektif berdampak langsung terhadap efektivitas organisasi. Ibarat suatu sistem komunikasi yang menghubungkan antar satu anggota organisasi dengan anggota lainnya. Komunikasi organisasi berperan dalam membangun pemahaman yang sama antar pengirim informasi dan penerima informasi pada semua tingkatan dalam organisasi, hingga iklim komunikasi dan gaya komunikasi kepemimpinan yang pada akhirnya hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi.

Dalam organisasi apapun bentuknya itu, komunikasi memainkan peranan yang sangat penting karena kelancaran semua kegiatan organisasi akan dapat terganggu jika terdapat suatu masalah yang menyangkut

komunikasi dan apabila terjadi masalah dalam komunikasi, maka dikhawatirkan akan memberi dampak buruk bagi organisasi.

B. Pengertian Komunikasi Organisasi

Setiap organisasi memiliki tujuan, untuk mencapai tujuan tersebut perlu dilakukan kegiatan-kegiatan pendukung, salah satunya adalah komunikasi. Para ahli telah memberikan definisi yang beragam, namun secara konteks memiliki makna yang sama. Secara etimologi (bahasa), kata “komunikasi” berasal dari bahasa Inggris “*communication*” yang mempunyai akar kata dari bahasa Latin “*comunicare*”. Kata “*comunicare*” sendiri memiliki tiga kemungkinan arti, yaitu: “*to make common*”, atau membuat sesuatu menjadi umum; “*cum + munus*”, berarti saling memberi sesuatu sebagai hadiah; dan “*cum + munire*”, yaitu membangun pertahanan bersama (Em Griffin, 2003).

Dengan demikian, bila berlangsung komunikasi, maka tengah terjadi pula upaya mencapai kesamaan makna mengenai sesuatu hal yang disampaikan. Komunikasi merupakan proses yang secara umum digunakan manusia dalam melakukan interaksi sosialnya.

Untuk memudahkan memahami komunikasi organisasi, kita bisa mengintisarikannya menjadi dua pandangan dari beberapa literatur yang memuat teori tentang komunikasi. Pada dasarnya pandangan tersebut terbagi menjadi pandangan yaitu komunikasi sebagai suatu ilmu dan komunikasi sebagai suatu proses.

1. Komunikasi sebagai ilmu pengetahuan

Komunikasi sebagai suatu cabang ilmu pengetahuan, komunikasi telah berusia lebih dari setengah abad. Hal ini diungkapkan oleh W. Charles Redding dalam artikelnya pada tahun 1937 dengan judul “*Speech and Human Relations*”. Satu dekade kemudian komunikasi organisasi sebagai sebuah disiplin semakin populer sejak W. Charles Redding bersama dengan George A. Sanborn kembali mempublikasikan kumpulan artikel yang berjudul “*Business and Industrial Communication: A Source Book*” pada tahun 1964. Pada tahun tersebut, tema-tema mengenai

komunikasi organisasi semakin dikaji secara luas. Karena jasanya, W. Charles Redding dinobatkan sebagai bapak komunikasi organisasi (Wrench, 2012).

2. Komunikasi Sebagai Sebuah Proses

Selanjutnya, komunikasi sebagai sebuah proses dapat dilihat dari definisi yang disampaikan oleh Hovlan, Janis, dan Kelley, bahwa komunikasi sebagai “..... *the process by which an individual (the communicator) transmit stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individual (the audience)*. Senada dengan definisi tersebut, Everett M. Rogers menyatakan bahwa komunikasi adalah proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mempengaruhi atau mengubah tingkah laku dari penerima tersebut. Steiner menyatakan bahwa komunikasi adalah transaksi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya dengan menggunakan simbol-simbol. Simbol-simbol ini berupa kata-kata, gambar, grafik, dan lain sebagainya.

Harold D. Lasswell dengan formula yang dikenal dengan formula Lasswell memberikan jawaban tentang komunikasi sebagai suatu proses yang menjelaskan siapa, mengatakan apa, dengan saluran apa, kepada siapa? Dengan akibat apa atau hasil apa? (*Who? Says what? In which channel? To whom? With what effect?*) (Effendy, 1993). Dari apa yang dikemukakan Lasswell tersebut, pada intinya komunikasi harus mencakup unsur-unsur, yaitu adanya; komunikator, pesan yang disampaikan, media yang digunakan, komunikan/audiens, dan efek.

Secara sederhana dapatlah diartikan bahwa komunikasi merupakan kegiatan penyampaian pesan dengan tujuan menyamakan makna dari seseorang/lembaga (komunikator) kepada orang lain/audiens (komunikan) melalui media tertentu baik secara langsung/tidak langsung dengan tujuan memberikan dampak/effect kepada komunikan sesuai dengan yang diinginkan komunikator yang memenuhi unsur *who, says what, in which channel, to whom, with what effect*.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dibutuhkan komponen-komponen yang dapat mendukung berlangsungnya proses komunikasi.

Komponen-komponen komunikasi yang dimaksud yaitu *source* (sumber/komunikator), *message* (isi pesan), *encoding* (proses membuat pesan yang sesuai dengan kode tertentu), *channel* (saluran/media komunikasi), proses menggunakan kode untuk memaknai pesan (*decoding*), penerima/komunikasi (*receiver*), umpan balik (*feedback*), konteks (*context*), gangguan/hambatan (*noise*), dan efek (*effect*).

Dalam halnya komunikasi sebagai sebuah proses, kemudian melahirkan beberapa jenis komunikasi dalam berbagai konteks dan bidang komunikasi, yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa. cakupan bidang komunikasi meliputi manajemen komunikasi, komunikasi politik, komunikasi pendidikan, komunikasi sosial, komunikasi organisasi, komunikasi bisnis, komunikasi pemasaran, komunikasi pembangunan, komunikasi terapeutik dalam keperawatan, dan lain-lain.

C. Karakteristik Organisasi dan Komponen Komunikasi

1. Karakteristik Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa Inggris "*organization*", yang berakar dari latin *organiz* (*are*), kemudian dalam bahasa Inggris "*organize*" yang berarti membangun (membentuk) suatu kebulatan (kesatuan) dan bagian-bagian yang berkaitan satu dengan yang lain. Dilihat dari segi ini organisasi bisa berarti organisme yang melakukan *organizing* dan juga berarti keluaran (produk, output) *organizing*.

Dikatakan organisasi adalah wadah atau wahana, kegiatan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus bekerjasama untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi itu setiap orang harus jelas tugas wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Pengertian yang demikian disebut organisasi bersifat statis, karena sekedar hanya melihat pada strukturnya. Di samping itu, terdapat pengertian organisasi yang bersifat dinamis. Dalam pengertian ini organisasi dilihat dari sudut dinamikanya, aktivitas atau tindakan daripada tata hubungan yang terjadi dalam organisasi itu, baik yang bersifat formal maupun informal.

Secara lebih spesifik organisasi secara konteks bukanlah sekedar kumpulan orang dan sekedar pembagian kerja, karena pembagian kerja hanyalah salah satu asas organisasi. Dalam ensiklopedi administrasi, pengorganisasian diartikan sebagian rangkaian aktivitas menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah suatu atau segenap kegiatan usaha yang harus dilaksanakan untuk menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja, oleh karenanya organisasi menjadi satu sistem kerjasama, sistem hubungan, dan sistem sosial.

2. Komponen komunikasi

Berdasarkan pendapat Laswell yang telah dipaparkan sebelumnya, bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu. Ini berarti meliputi lima unsur yaitu komunikator, pesan, media, komunikan dan efek. Dengan demikian dapat dinyatakan, komunikasi merupakan suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan: (1) membangun hubungan antar sesama manusia; (2) melalui pertukaran informasi; (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain; (4) berusaha sikap dan tingkah laku orang lain (Ardial, 2018).

Merujuk pada pengertian tersebut, maka organisasi tidak akan dapat dibangun oleh berbagai individu apabila tidak didukung oleh komponen-komponen yang berkaitan dengan jenis komunikasi yang akan dibangun dalam organisasi. setiap komponen-komponen tersebut menunjukkan kualitas komunikasi.

Masalah akan muncul apabila kemudian dalam setiap komponen tersebut mengalami hambatan yang menyebabkan komunikasi menjadi tidak efektif yang secara langsung berpengaruh pada kinerja organisasi. Hambatan tersebut bisa saja terjadi pada semua konteks komunikasi. Mulai dari komunikasi antar personal, interpersonal, inter organisasi, antar organisasi, komunikasi massa dan komunikasi organisasi.

Merujuk pada teori Laswell, maka terdapat lima komponen dasar dalam komunikasi:

1. Pengiriman pesan

Pengiriman adalah individu atau orang yang mengirim pesan. Pesan atau informasi yang dikirim oleh si pengirim pesan harus menciptakan pesan yang dikirim, memahami secara penuh isi pesan yang disampaikan kemudian merekam pesan tersebut ke dalam bentuk yang mudah diterima oleh si penerima pesan atau informasi.

2. Pesan

Pesan adalah informasi yang dipertukarkan dalam percakapan baik secara verbal maupun non-verbal. Pesan verbal dapat disampaikan ke dalam bentuk tulisan seperti surat, majalah, surat kabar, buku, memo. Dapat juga disampaikan melalui percakapan tatap muka, telepon, radio. Sedangkan pesan non verbal berupa isyarat, gerakan badan, dan ekspresi muka.

3. Penerima Pesan

Penerima pesan atau sering disebut dengan komunikan adalah pihak yang menerima pesan dari pengirim pesan yang kemudian menganalisis dan mengimpretasikan isi dan makna pesan (*decoding*) yang diterima. Setiap penerima pesan mempunyai alasan khusus mengapa pesan dikirimkan dan diterima oleh orang-orang tertentu dalam komunikasi organisasi.

4. Saluran

Saluran mengacu pada sarana fisik yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari satu orang ke yang lainnya. Dalam kasus komunikasi antarpribadi, pidato hingga visi misi organisasi menjadi saluran untuk menyampaikan pesan.

5. Respon

Umpan balik dari suatu percakapan bisa berupa perkataan maupun bahasa tubuh. Sebagai contoh, ketika karyawan ingin mengajukan cuti liburan kepada pimpinan karena merasa stres dan membutuhkan liburan. Pimpinan menyetujui dengan mengangguk dan mengatakan bahwa karyawan tersebut harus beristirahat. Pernyataan yang diberikan oleh pimpinan tersebut merupakan respon dari kata-kata karyawan.

D. Model dan Bentuk Komunikasi

Model atau bentuk komunikasi organisasi merupakan suatu proses mengirimkan pesan dan memahamkan pesan tersebut kepada penerima pesan sesuai dengan tujuan dan konteks. Pilihan model atau bentuk komunikasi yang akan dipilih atau diadopsi tergantung pada lokasi pengirim dan penerima pesan, kemampuan pengirim dan penerima pesan, sifat pesan, urgensi pesan yang dibutuhkan untuk diteruskan, dan biaya yang dikeluarkan untuk menyampaikan dan menerima pesan.

Ditinjau dari bentuknya, komunikasi meliputi: a) komunikasi persona: intrapersona, antersona, b) komunikasi kelompok: *small group*, *large group*, c) komunikasi massa, d) komunikasi medio. Kemudian dilihat sifatnya, komunikasi meliputi: a) tatap muka, b) bermedia, c) verbal: lisan, tulisan, d) Non-verbal: kias/gestural, bergambar/pictorial. Dilihat dari tekniknya, komunikasi meliputi: informatif, persuasif, koersif/instruktif, *human relations*. Dari tujuan komunikasi: *attitude change*, *opinion change*, *behavior change*, *social change*. Dari fungsi komunikasi: *to inform*, *to educate*, *to entertain*, *to influence* (Ummah, 2021).

Dalam halnya komunikasi sebagai sebuah proses, komunikasi terjadi dalam berbagai konteks komunikasi, yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa. Cakupan bidang komunikasi meliputi manajemen komunikasi, komunikasi politik, komunikasi pendidikan, komunikasi sosial, komunikasi organisasi, komunikasi bisnis, komunikasi pemasaran, komunikasi pembangunan, komunikasi terapeutik dalam keperawatan, dan lain-lain.

E. Proses Komunikasi dan Hambatan dalam Komunikasi

1. Proses Komunikasi

Proses komunikasi diawali oleh sumber (*source*) baik individu ataupun kelompok yang berusaha berkomunikasi dengan individu atau kelompok lain, sebagai berikut:

- a. Langkah pertama adalah *ideation* yaitu penciptaan satu gagasan atau pemilihan seperangkat informasi untuk dikomunikasikan.
- b. Langkah kedua adalah *encoding*, yaitu pengirim pesan (Informan)

menerjemahkan informasi atau gagasan dalam wujud kata-kata, tanda-tanda atau lambang-lambang yang disengaja untuk menyampaikan informasi dan diharapkan mempunyai efek terhadap orang lain. Pesan atau *message* adalah alat-alat di mana sumber mengekspresikan gagasannya dalam bentuk bahasa lisan, bahasa tulisan ataupun perilaku nonverbal seperti bahasa isyarat, ekspresi wajah atau gambar-gambar.

- c. Langkah ketiga adalah penyampaian pesan yang telah disandi (*encode*). pengirim pesan menyampaikan pesan kepada penerima pesan dengan cara berbicara, menulis, menggambar ataupun melalui suatu tindakan tertentu dengan memanfaatkan saluran yang digunakan untuk menyampaikan pesan.
- d. Langkah keempat, perhatian dialihkan kepada penerima pesan. Jika pesan itu bersifat lisan, maka penerima perlu menjadi seorang pendengar yang baik, karena jika penerima tidak mendengar, pesan tersebut akan hilang. Dalam proses ini, penerima melakukan *decoding*, yaitu memberikan penafsiran interpretasi terhadap pesan yang disampaikan kepadanya.
- e. Proses terakhir adalah respon atau *feedback* (umpan balik) yang memungkinkan sumber mempertimbangkan kembali pesan yang telah disampaikannya kepada penerima. Respons atau umpan balik dari penerima terhadap pesan yang disampaikan sumber dapat berwujud kata-kata ataupun tindakan-tindakan tertentu. Penerima bisa mengabaikan pesan tersebut ataupun menyimpannya. Umpan balik inilah yang dapat dijadikan landasan untuk mengevaluasi efektivitas komunikasi.

2. Hambatan dalam Komunikasi

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi atau lembaga tentunya tidak terlepas dari hambatan. Salah satu komponen komunikasi yang dapat mengganggu jalannya proses komunikasi adalah gangguan atau *noise*.

Gangguan atau hambatan komunikasi adalah sebuah istilah yang digunakan untuk mengekspresikan berbagai gangguan dan hambatan dalam komunikasi antara komunikator dan komunikan/penerima pesan.

Komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila pesan yang dikirimkan mengalami sedikit distorsi. Gangguan atau hambatan komunikasi dapat berupa fisik, psikologis/manusiawi, budaya, linguistik, teknis, melubernya informasi, dan literasi.

Peter G. Furst (Atmaja dan Dewi, 2018) menyebutkan terdapat banyak hambatan komunikasi yang ada dalam organisasi, yang mengurangi efektivitasnya.

- a. Bias: Apakah kita mengakui atau tidak, semua orang menderita berbagai bias. bias-bias ini dapat mengganggu komunikasi ketika kita mengirim atau menerima pesan. Bias dapat didasarkan pada keyakinan yang terbentuk sebelumnya atau tayangan yang kita bentuk tentang orang-orang seperti kita berinteraksi dengan mereka. Ketika berkomunikasi dengan orang lain, penting untuk menyadari dan bekerja untuk mengatasi bias ini.
- b. Salah tafsir terjadi lebih sering daripada tidak. Ketika berinteraksi dengan orang lain, kadang-kadang kita melompat ke kesimpulan atau salah menafsirkan apa yang dikatakan. Akibatnya, tanggapan kita terhadap pesan lebih lanjut dapat menghambat efektivitas pertukaran. Jadi, penting untuk memastikan bahwa pesan jelas dan bahwa penerima mengerti itu seperti yang kita dimaksudkan
- c. konflik peran dapat menciptakan hambatan komunikasi dalam organisasi. Terlepas dari bagaimana manajer dan pemimpin senior terbuka percaya bahwa mereka dapat masukan dari karyawan, karyawan sering ragu untuk berbagi wawasan mereka secara jujur, terutama ketika wawasannya dapat dianggap sebagai kritis manajemen. isu ini lebih bermasalah untuk organisasi yang lebih besar daripada yang lebih kecil, karena ini cenderung kurang formal dan birokratis.

F. Rangkuman Materi

1. Komunikasi organisasi berperan dalam membangun pemahaman yang sama antar pengirim informasi dan penerima informasi pada semua tingkatan dalam organisasi, hingga iklim organisasi dan gaya

komunikasi organisasi yang pada akhirnya hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi.

2. Efektifnya komunikasi organisasi ditentukan oleh komponen-komponen dasar komunikasi organisasi, yaitu adanya; komunikator, pesan yang disampaikan, media yang digunakan, komunikan/audiens, dan efek atau respon balik penerima pesan.
3. Ditinjau dari bentuknya, komunikasi meliputi: a) komunikasi persona: intrapersona, antersona, b) komunikasi kelompok: *small group*, *large group*, c) komunikasi massa, d) komunikasi medio.
4. Dilihat dari sifatnya, komunikasi meliputi: a) tatap muka, b) bermedia, c) verbal: lisan, tulisan, d) Non-verbal: kias/gestural, isyarat, bergambar/pictorial.
5. Dilihat dari tekniknya, komunikasi meliputi: *informatif*, *persuasif*, *koersif/instruktif*, *human relations*.
6. Tujuan komunikasi antara lain sebagai: *attitude change*, *opinion change*, *behavior change*, *social change*.
7. Fungsi komunikasi antara lain: *to inform*, *to educate*, *to entertain*, *to influence*.
8. Komunikasi dalam organisasi tentunya tidak terlepas dari hambatan. Komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila pesan yang dikirimkan mengalami sedikit distorsi. Gangguan atau hambatan komunikasi dapat berupa fisik, psikologis/manusiawi, budaya, linguistik, teknis, melubernya informasi, dan literasi.

LATIHAN DAN EVALUASI

1. Jelaskan pengertian komunikasi organisasional!
2. Dalam definisi komunikasi setidaknya terdapat dua pandangan dari para ahli. coba sebutkan dan jelaskanlah kedua pandangan tersebut!
3. Jelaskan komponen-komponen yang terdapat dalam komunikasi!

DAFTAR PUSTAKA

- Ardial. (2018). *Fungsi Komunikasi Organisasi - Studi Kasus Tentang Fungsi Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah.
- Atmaja dan Dewi (2018). *Komunikasi Organisasi: Suatu Tinjauan dan Praktis. Jurnal Komunikasi. Vol. 3. No. 2.*
- Davis, Keith, John W. Newstrom. (1990). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Effendy, Onong Uchjana. (1993). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Em Griffin, (2003). *A First Look at Communication Theory*, McGraw-Hill Companies.
- Lewis, P.V., (1987), *Organisasional Communication: The Essence of Effective Management*, New York, John Wiley and Son.
- Mufid, Muhamad. (2019). *Etika dan Filsafat Komunikasi*. Jakarta: Kharisma Putra Utama.
- Pace, R. Wayne & Don F. Faules, (2000). *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Edisi Indonesia). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rayhanah, dkk. (2021). *Etika Dan Komunikasi Organisasi*. Pideie Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Rinawati. (2019). *Manajemen Komunikasi dan Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Roskina, Siti dan Haris, Ikhfan. (2020). *Komunikasi dalam Organisasi: Teori Dan Aplikasi*. Gorontalo: Ung Press.
- Widiastuti, Sri. (2017). *Menejeman Komunikasi Pemasaran Terpadu. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasila*. Jakarta Selatan.

7

PELAKSANAAN

Budiani Fitria Endrawati, S.T.P., M.T
INSTITUT TEKNOLOGI KALIMANTAN

A. Pendahuluan

Manajemen sebagai ilmu mengelola suatu kegiatan yang skalanya dapat bersifat kecil atau sangat besar, mempunyai ukuran tersendiri terhadap hasil akhir. Pelaksanaan dalam manajemen sering disebut sebagai *action*, di mana manajemen dijalankan setelah suatu organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian terhadap sumber daya alam. Manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab atas aktifitas di dalam manajemen agar tujuan unit yang dipimpin dapat tercapai.

Pelaksanaan manajemen sebagai implementasi dari perencanaan yang telah ditetapkan dengan melakukan tahapan pekerjaan secara fisik maupun non fisik, sehingga produk akhir sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan manajemen memiliki sifat yang kompleks dikarenakan sumberdaya manusia maupun non manusia memiliki hubungan dengan cara pandang dan pola hidup yang berbeda, sehingga pelaksanaan yang dilakukan oleh manajer harus berpegang pada prinsip-prinsip pelaksanaan.

Pelaksanaan manajemen dapat diterapkan di berbagai jenis bidang. Contoh pelaksanaan manajemen yang akan dibahas pada bab ini adalah pelaksanaan manajemen proyek, manajemen pemasaran dan manajemen keuangan.

B. Manajemen Proyek

Manajemen proyek adalah suatu manajemen untuk mengatur suatu proyek yang terarah dan sistematis dalam kurun waktu tertentu. Menurut Kramadibrata (2007), suatu proyek perlu adanya syarat-syarat dan batasan dikarenakan bekerja dengan proyek berarti orang menerima tanggung jawab untuk menangani sebuah tugas menjadi satu.

Proses manajemen dimulai dari kegiatan perencanaan hingga pengendalian yang didasarkan atas input-input seperti tujuan dan sasaran proyek, informasi dan data yang digunakan serta penggunaan sumber daya yang benar dan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan (Kramadibrata, 2007).



Gambar 7.1. Proses Manajemen Proyek.

Penjadwalan proyek merupakan salah satu elemen hasil perencanaan yang dapat memberikan informasi tentang jadwal rencana dan kemajuan proyek dalam hal kinerja sumber daya berupa biaya, tenaga kerja, peralatan dan material serta rencana durasi proyek dan progres waktu untuk penyelesaian proyek.

Ada beberapa metode penjadwalan proyek yang digunakan untuk mengelola waktu dan sumber daya proyek. Masing-masing metode mempunyai kelebihan dan kekurangan. Penggunaan metode-metode tersebut didasarkan atas kebutuhan dan hasil yang ingin dicapai terhadap kinerja penjadwalan.

a. Waktu dan Durasi Kegiatan

Waktu menyatakan siang/malam, sedangkan durasi menunjukkan lamanya waktu yang dibutuhkan dalam melakukan suatu kegiatan, seperti lamanya waktu kerja dalam satu hari adalah 8 jam. Menentukan durasi suatu kegiatan biasanya dilandasi volume

pekerjaan dan produktivitas pekerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. *Barchart*

Format bagan baloknya informatif, mudah dibaca dan efektif untuk komunikasi serta dapat dibuat dengan mudah dan sederhana. Bagan balok terdiri atas sumbu y yang menyatakan kegiatan dari lingkup proyek, sedangkan sumbu x menyatakan satuan waktu dalam hari, minggu atau bulan sebagai durasinya.

c. Kurva S

Kurva S adalah sebuah grafik yang dikembangkan oleh Warren T. Hanumm atas dasar pengamatan terhadap sejumlah besar proyek sejak awal hingga akhir proyek. Kurva S dapat menunjukkan kemajuan proyek berdasarkan kegiatan, waktu dan bobot pekerjaan yang direpresentasikan sebagai presentase kumulatif dari seluruh kegiatan proyek.

d. Metode Penjadwalan *Linear*

Metode ini biasanya sangat efektif dipakai untuk proyek dengan jumlah kegiatan relatif sedikit dan banyak digunakan untuk penjadwalan dengan kegiatan yang berulang seperti pada proyek konstruksi jalan raya, *runway* bandar udara, terowongan/*tunnel* atau proyek industri manufaktur.

e. Metode Penjadwalan *Network Planning*

Metode ini dikembangkan untuk mengendalikan jumlah kegiatan yang memiliki ketergantungan yang kompleks. Metode ini relatif lebih sulit, hubungan antar kegiatan jelas dan dapat memperlihatkan kegiatan kritis.

Penjadwalan sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, material dan modal/biaya dapat merupakan bagian dari *master schedule* atau dapat juga sebagai sub bagian. Tujuan penjadwalan sumber daya adalah memastikan jumlah atau jenis sumber daya dapat diketahui sejak awal dan tersedia bila dibutuhkan. Jika ketersediaan sumber daya terbatas, maka biasanya durasi proyek menjadi lebih lambat dari yang direncanakan.

Dalam pelaksanaan proyek, data-data yang telah dikumpulkan harus lengkap dari berbagai aspek sehingga langkah-langkah penentuan kebijakan pelaksanaan dan penyusunan rencana kerja yang lebih detail sudah dapat dilakukan. Langkah-langkah perencanaan tahapan pelaksanaan yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut (Husen, 2011)

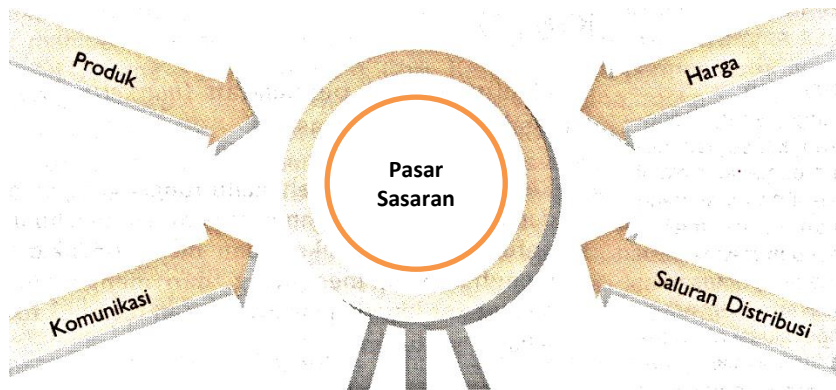
- a. Melakukan kajian terhadap gambar rencana dan spesifikasi teknis proyek yang ada, agar jika tidak sesuai dapat melakukan konfirmasi ke perencana.
- b. Melakukan perhitungan yang teliti terhadap volume pekerjaan, kebutuhan material, peralatan serta tenaga kerja yang digunakan.
- c. Menyusun anggaran biaya pelaksanaan yang rinci, disesuaikan dengan alokasi sumber daya yang dibutuhkan dan dana yang tersedia.
- d. Memilih jenis teknologi dan peralatan yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan.
- e. Perumusan kegiatan dengan jadwal yang akurat dan terpadu.
- f. Melakukan persiapan aspek administratif, pengadaan serta pengorganisasian pihak-pihak yang terlibat, penyusunan program kerja, perencanaan pengelolaan resiko serta perencanaan sistem informasi manajemen.

C. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah sebagai analisis, perencanaan, penerapan dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Yulianti et al, 2019).

Setiap orang yang meniti karier di bidang bisnis atau banyak bidang lainnya harus memahami apa yang dapat dilakukan oleh riset pemasaran. Riset pemasaran adalah fungsi yang menghubungkan konsumen dengan pemasar melalui informasi yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan masalah pemasaran, menghasilkan, menyaring dan mengevaluasi aktivitas-aktivitas pemasaran, memonitor kinerja pemasaran dan meningkatkan pemasaran. Secara sederhana, pengambilan keputusan yang efektif bergantung pada kualitas input informasi dan riset pemasaran

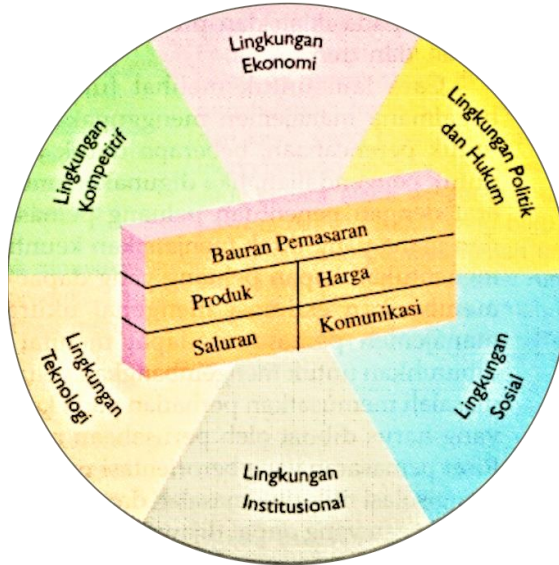
memainkan peranan yang penting dalam menyediakan informasi yang akurat serta berguna. Tugas penting dari manajer pemasaran adalah mengembangkan suatu strategi pemasaran yang mengkombinasikan unsur-unsur bauran pemasaran sehingga dapat saling melengkapi satu sama lain serta secara positif mempengaruhi persepsi nilai dan perilaku pelanggan (Andrianti, 2005).



Sumber: Andrianti, 2005

Gambar 7.2. Tugas Manajemen Pemasaran.

Kepuasan pelanggan dapat dicapai melalui penyesuaian secara simultan, tetapi hasil dari penyesuaian tersebut bersifat tidak pasti karena tugas pemasaran berada di lingkungan yang tidak dapat dikendalikan (Andrianti, 2005).



Gambar 7.3. Lingkungan yang Mempengaruhi Pemasaran.

Tahap-tahap dalam riset pemasaran adalah sebagai berikut (Andrianti, 2005) :

- a. Merumuskan Masalah
Mencakup penetapan tujuan dari proyek riset tertentu atau proyek yang mungkin akan dilakukan.
- b. Menentukan Desain Riset
Pemilihan desain riset tergantung pada pengetahuan yang dimiliki tentang masalah tersebut. Jika riset yang dilakukan tentang fenomena, maka riset eksploratori dapat memberikan hasil yang lebih baik. Jika masalahnya tidak terlalu luas dan samar, maka riset deskriptif atau sebab akibat dapat dilakukan.
- c. Menentukan Metode Pengumpulan Data
Data yang dikumpulkan dapat berupa data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan kuesioner yang dilakukan secara langsung oleh periset, sedangkan data sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung oleh

periset, seperti buku, internet atau beberapa informasi dalam perusahaan.

d. **Mendesain Formulir Pengumpulan Data**

Mendesain formulir pengumpulan data bergantung dari observasi atau penggunaan kuesioner yang sesuai dengan kebutuhan periset. Kuesioner tersebut harus memiliki rangkaian jawaban alternatif atau para responden dapat menggunakan kalimat sendiri.

e. **Mendesain Sampel dan Pengumpulan Data**

Dalam mendesain sampel, periset harus menentukan kerangka sampling, proses pemilihan sampel dan ukuran sampel, kemudian baru dilakukan pengumpulan data.

f. **Menganalisis dan Menginterpretasikan Data**

Data yang diperoleh perlu dianalisis dan hasilnya diinterpretasikan untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi oleh periset.

g. **Penyusunan Laporan Riset**

Riset yang telah dilakukan disajikan dalam bentuk laporan yang menyajikan keseluruhan data dan pelaksanaan riset yang telah dilakukan untuk diserahkan kepada manajemen.

D. Manajemen Keuangan

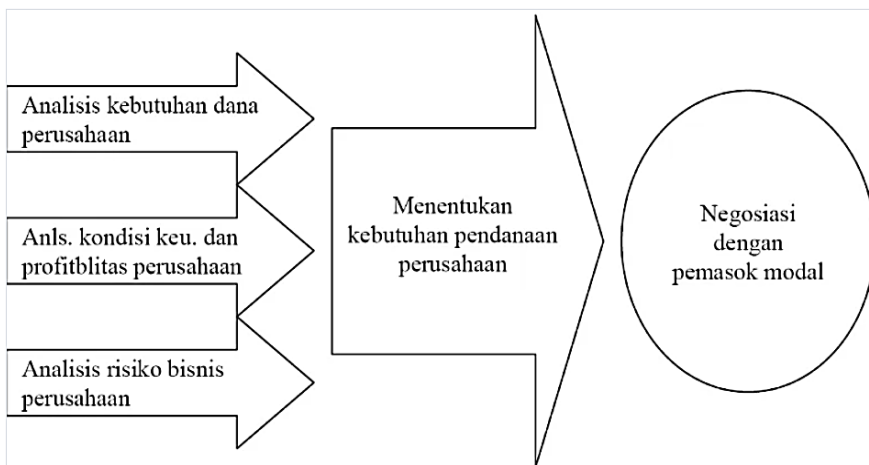
Manajemen keuangan adalah manajemen yang berkaitan dengan perolehan aset, pendanaan dan manajemen aset dengan didasari beberapa tujuan umum. Dalam manajemen keuangan, fungsi tujuan dibagi menjadi tiga area utama, yaitu: 1) investasi, 2) pendanaan dan 3) manajemen aset (Mubarakah, 2012).

Keputusan investasi adalah hal yang paling penting dari ketiga keputusan ketika perusahaan ingin menciptakan nilai. Hal tersebut dimulai dengan penetapan jumlah total aset yang perlu dimiliki oleh perusahaan. Manajer keuangan perlu menetapkan jumlah uang yang harus muncul di atas dua garis bawah pada sisi kiri laporan keuangan, yaitu ukuran perusahaan. Bahkan ketika jumlah tersebut telah diketahui, komposisi dari aset masih harus diputuskan pula.

Keputusan penting kedua dalam perusahaan adalah keputusan pendanaan. Dalam keputusan pendanaan, manajer keuangan berhubungan dengan komposisi bagian kanan laporan keuangan. Beberapa perusahaan memiliki utang dalam jumlah yang relatif besar, sementara lainnya hampir tidak memiliki utang sama sekali.

Keputusan penting ketiga adalah keputusan mengenai manajemen aset. Ketika aset telah diperoleh dan pendanaan yang tepat telah tersedia, aset ini masih harus dikelola secara efisien. Manajer keuangan dibebani berbagai tanggung jawab operasional atas berbagai aset yang ada. Tanggung jawab ini membuat manajer keuangan menjadi lebih memperhatikan manajemen aset lancar (*current asset*) daripada aset tetap (*fixed asset*) (Mubarakah, 2012).

Analisis keuangan melibatkan penggunaan berbagai laporan keuangan. Laporan ini melaksanakan beberapa fungsi yaitu: 1) laporan posisi keuangan atau neraca (*balance asset*) dan 2) laporan laba rugi. Laporan posisi keuangan atau neraca meringkas aset, liabilitas dan ekuitas pemilik suatu perusahaan pada suatu periode, biasanya pada akhir tahun atau kuartal, sedangkan laporan rugi laba meringkas pendapatan dan biaya perusahaan selama satu periode waktu tertentu biasanya untuk periode satu atau kuartalan (Mubarakah, 2012).



Sumber: Mubarakah, 2012

Gambar 7.4. Kerangka Kerja untuk Analisis Keuangan.

Menurut Pongoh (2013), laporan keuangan dalam suatu perusahaan merupakan output dari proses atau siklus akuntansi dalam suatu kesatuan akuntansi usaha, di mana proses akuntansi meliputi kegiatan :

1. Mengumpulkan bukti-bukti transaksi;
2. Mencatat transaksi dalam jurnal;
3. Memposting dalam buku besar dan membuat kertas kerja;
4. Menyusun laporan keuangan.

Laporan keuangan bagi perusahaan tidak hanya sebagai sarana evaluasi dari pekerjaan bagian akuntansi, juga sebagai dasar untuk menentukan nilai posisi keuangan perusahaan tersebut agar dapat mengambil keputusan.

Para pengguna laporan keuangan adalah pemegang saham, investor, manajer, karyawan, pemasok dan debitur, pelanggan, pemerintah dan pengguna lainnya. Antara pengguna laporan keuangan mempunyai kepentingan berbeda. Pemegang saham akan menilai kinerja manajemen sebagai pihak yang diberi tanggung jawab untuk menjalankan dana pemegang saham. Investor memerlukan informasi keuangan untuk membantu menentukan apakah harus membeli, menahan atau menjual investasinya. Karyawan berkepentingan terhadap laporan keuangan agar perusahaan selalu berkembang dan menghasilkan laba. Laporan keuangan merupakan salah satu indikator yang sangat penting dalam memberi informasi mengenai perkembangan perusahaan. Laporan keuangan umumnya disajikan untuk memberi informasi mengenai posisi-posisi keuangan, kinerja dan arus kas suatu perusahaan dalam periode tertentu (Astuti, 2021).

Menurut Widjaja (2018), manfaat laporan keuangan adalah memberikan informasi yang dibutuhkan dan dapat diandalkan mengenai laporan keuangan yang disajikan secara wajar. Hal ini dapat digunakan untuk mengetahui situasi dan kondisi entitas serta membantu pemakai laporan keuangan mengambil keputusan yang selanjutnya secara tepat. Contoh laporan keuangan perusahaan, ditunjukkan pada gambar 7.5.

PERUSAHAAN TN. XXX
NERACA

Penjualan			18.000.000
Potongan penjualan		400.000	
Retur penjualan		<u>200.000</u> +	
			<u>600.000</u> -
Penjualan bersih			17.400.000
Persediaan barang dagangan awal (1 Mar 2007)		25.000.000	
Pembelian	12.500.000		
Biaya angkut pembelian	<u>800.000</u> +		
		13.300.000	
Potongan pembelian	1.100.000		
Retur pembelian	<u>700.000</u> +		
		<u>1.800.000</u> -	
			<u>11.500.000</u> +
Barang tersedia untuk dijual			13.500.000
Persediaan brg dagangan akhir (31 Mar 2007)			<u>8.500.000</u> -
Harga Pokok Penjualan (HPP)			<u>5.000.000</u> -
Laba Kotor			12.400.000
Biaya usaha:			
Biaya telepon&listrik	500.000		
Biaya pameran	1.500.000		
Biaya pemeliharaan peralatan	1.000.000		
Gaji pegawai	1.200.000		
Biaya bahan bakr	700.000		
Macam-macam biaya	<u>500.000</u> +		
			<u>5.400.000</u> -
Laba Usaha			7.000.000

PER 31 Maret 2017

AKTIVA		PASIVA	
Aktiva Lancar:		Utang:	
Kas	8.000.000	Utang Dagang	20.000.000
Piutang Dagang	26.000.000	Utang Gaji	5.000.000
Persediaan Barang	<u>25.000.000</u>	Utang Pendapatan	18.000.000
Dagangan			
Juml. Aktiva Lancar	59.000.000	Utang Bunga	6.000.000
Aktiva Tetap Berwujud:		Utang Bank	<u>30.000.000</u>
Tanah	30.000.000	Jumlah Utang	79.000.000
Bangunan	50.000.000		
Kendaraan	30.000.000	Modal:	
Mesin	20.000.000	Modal TN. XXX	124.000.000
Peralatan	<u>14.000.000</u>		
Juml. Aktiva Tetap Berwujud	144.000.000		
TOTAL AKTIVA	203.000.000	TOTAL PASIVA	203.000.000

Sumber: Widjaja, 2018

Gambar 7.5. Contoh Neraca.

Penjualan			18.000.000
Potongan penjualan		400.000	
Retur penjualan		<u>200.000</u> +	
			<u>600.000</u> -
Penjualan bersih			17.400.000
Persediaan barang dagangan awal (1 Mar 2007)		25.000.000	
Pembelian	12.500.000		
Biaya angkut pembelian	<u>800.000</u> +		
		13.300.000	
Potongan pembelian	1.100.000		
Retur pembelian	<u>700.000</u> +		
		<u>1.800.000</u> -	
			<u>11.500.000</u> +
Barang tersedia untuk dijual			13.500.000
Persediaan brg dagangan akhir (31 Mar 2007)			<u>8.500.000</u> -
Harga Pokok Penjualan (HPP)			<u>5.000.000</u> -
Laba Kotor			12.400.000
Biaya usaha:			
Biaya telepon&listrik	500.000		
Biaya pameran	1.500.000		
Biaya pemeliharaan peralatan	1.000.000		
Gaji pegawai	1.200.000		
Biaya bahan bakr	700.000		
Macam-macam biaya	<u>500.000</u> +		
			<u>5.400.000</u> -
Laba Usaha			7.000.000

Sumber: Widjaja, 2018

Gambar 7.6. Contoh Laporan Laba Rugi.

Modal TN. XXX awal bulan		8.000.000
Laba Usaha	7.000.000	
Prive	<u>1.000.000</u> -	
		<u>6.000.000</u>
		+
Modal TN. XXX (31 Maret 2017)		14.000.000

Sumber: Widjaja, 2018

Gambar 7.7. Contoh Laporan Perubahan Modal.

E. Rangkuman Materi

1. Manajemen sebagai ilmu mengelola kegiatan yang skalanya bersifat kecil atau besar. Manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab atas aktifitas di dalam manajemen agar tujuan unit yang dipimpin dapat tercapai. Pelaksanaan manajemen sebagai implementasi dari perencanaan yang telah ditetapkan sehingga produk akhir sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan manajemen yang dibahas pada bab ini adalah manajemen proyek, manajemen pemasaran dan manajemen keuangan.
2. Manajemen proyek adalah manajemen yang mengatur suatu proyek terarah dan sistematis serta memiliki syarat dan batasan dalam pelaksanaannya. Data-data dalam proyek harus lengkap sehingga memudahkan dalam pelaksanaan. Langkah-langkah pelaksanaan proyek dimulai dari melakukan kajian gambar rencana hingga persiapan administratif dan perencanaan sistem informasi manajemen.
3. Manajemen pemasaran adalah manajemen yang melakukan analisis, perencanaan, penerapan dan pengendalian program agar menguntungkan dan mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan manajemen pemasaran, dibutuhkan suatu riset pemasaran. Riset pemasaran adalah fungsi yang menghubungkan konsumen dengan pemasar sehingga pengambilan keputusan bergantung pada kualitas input informasi. Pelaksanaan manajemen pemasaran meliputi ukuran perusahaan, keputusan pendanaan dan manajemen aset.
4. Manajemen keuangan adalah manajemen yang berkaitan dengan perolehan aset, pendanaan yang memiliki tiga fungsi area utama. Dalam pelaksanaan manajemen keuangan, perlu adanya laporan keuangan, di mana laporan ini memberi informasi terkait keuangan, kinerja dan arus kas dalam periode tertentu sehingga dapat digunakan sebagai pengambil keputusan untuk kegiatan selanjutnya. Laporan keuangan ini terdiri atas laporan rugi laba dan neraca perusahaan.

LATIHAN DAN EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen?
2. Apa yang dimaksud dengan manajemen proyek?
3. Apa yang dimaksud dengan manajemen pemasaran?
4. Apa yang dimaksud dengan manajemen keuangan?
5. Buatlah neraca keuangan!
6. Buatlah laporan laba rugi!
7. Jelaskan metode dalam pelaksanaan manajemen proyek!
8. Jelaskan tahapan dalam riset pemasaran!

DAFTAR PUSTAKA

- Andrianti; Dwi Kartini Yahya dan Emil Salim. (2005). *Dasar-dasar Riset Pemasaran (Terjemahan)*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Astuti; Lenny Dermawan; Supitriyani; Khairul Anwar dan Elly Susanti. (2021). *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia.
- Husen, Abrar. (2011). *Manajemen Proyek*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kramadibrata, Soeheba. (2007). *Manajemen Proyek (Terjemahan)*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Mubarakah, Quratul'ain. (2012). *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan (Terjemahan)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Pongoh, Marsel. (2013). *Analisis Laporan Keuangan untuk Menilai Kinerja Keuangan PT. Bumi Resources Tbk*. Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi.
- Widjaja, Yani Restiani; Catur Martian Fajar; Deden Edwar Yokeu Bernardin; Dwinta Mulyanti dan Sahidillah Nurdin. (2018). *Penyusunan Laporan Keuangan Sederhana untuk UMKM Industri Konveksi*. Jurnal Abdimas BSI : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 1 (1).
- Yulianti, Farida; Lamsah; Periyadi. (2019). *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.

8

KEPEMIMPINAN ORGANISASI

Putrissa Amnel Viana, S.Far., MM
KEMENTERIAN PERTAHANAN RI

A. Pendahuluan

Kepemimpinan selalu dibicarakan dan diperbarui oleh setiap organisasi dan setiap individu baik entrepreneur ataupun intrapreneur, karena keberhasilan sebuah organisasi didukung oleh kepemimpinan yang tepat. Setiap orang berpikir dapat menjadi pemimpin, realitanya tidak semua mampu untuk melaksanakan peran dengan tanggung jawab sebagai pemimpin. Tujuan organisasi dapat tercapai dengan peran aktif dari pemimpin yang memiliki kompetensi kepemimpinan baik bagi diri sendiri dan bagi organisasinya. Karena kepemimpinan yang menentukan arah gerak dan capaian organisasi.

Keberagaman individu akan memunculkan keberagaman kepemimpinan yang bisa jadi berkembang dari adopsi gaya kepemimpinan beberapa individu, modifikasi kepemimpinan individu lain, serta penerapan secara keilmuan dan atau resolusi dari pengalaman memimpin. Sebagai bekal bagi para akademisi, pengetahuan kepemimpinan ini dapat dijadikan sebagai pedoman dalam membentuk diri menjadi pemimpin dengan kepemimpinan yang dapat menginspirasi bagi individu di dalam organisasinya dan memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Dengan banyaknya yang akan muncul untuk kita bisa memahami Kepemimpinan Organisasi. Kita akan bertanya-tanya: Apakah yang dapat dipahami dan dimaknai sebagai kepemimpinan? Apa saja teori kepemimpinan yang ada? Seperti apa gaya kepemimpinan yang dapat terjadi? Seperti apa sifat pemimpin yang dapat membentuk

Kepemimpinan? Berangkat dari pertanyaan tersebut, maka pembahasan di Bab ini akan menguraikan pengertian, teori, gaya dan sifat kepemimpinan.

B. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah tindakan gaya, kegiatan dan kemampuan seorang pemimpin yang membentuk hubungan dengan kelompok individu dengan tujuan mencapai target tertentu secara bersama. Kepemimpinan dapat terjadi jika ada kumpulan individu yang memiliki satu tujuan yang harus dicapai baik dalam jangka waktu pendek ataupun dalam jangka waktu yang panjang, sehingga seringnya ukuran keberhasilan sebuah kepemimpinan dilihat atas keberhasilan dalam pencapaian tujuan tersebut.

Terdapat banyak teori dan perspektif mengenai kepemimpinan yang saling melengkapi antar definisi dan ada yang menunjukkan perbedaan. Kali ini kita akan lihat bersama beberapa uraian pengertian kepemimpinan secara teoritis yang banyak beredar dan dikutip secara umum.

Agar memudahkan dalam memahami secara bersama definisi arti kepemimpinan, salah satunya Dikutip dari tulisan Ahmad (2022) yang menyimpulkan secara umum, bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu seni yang membentuk individu, agar menjadi kuat dan tangguh, untuk dapat memberi motivasi kepada sekelompok orang, dengan tanpa paksaan, tanpa tekanan, dan tanpa ancaman, agar mau melakukan sesuatu secara bersama, demi meraih tujuan bersama. Dalam mengembangkan kemampuan untuk memimpin, seseorang harus dapat menjadi sosok yang dapat menjadi contoh baik bagi orang lain dan hal tersebut membutuhkan latihan dan pengalaman.

Kumpulan pengertian kepemimpinan juga banyak diulas oleh Priyono (2007: 45-50), di antaranya:

Kepemimpinan menurut Handoko (2003:294) adalah, “kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran”. Sedangkan menurut Stoner,dkk (1996:161) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, “Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota

kelompok". Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan. Menurut Daft (2003:50) kepemimpinan didefinisikan sebagai, "kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan.

Yuki (1989), mengatakan bahwa leadership (kepemimpinan) adalah proses di mana seseorang individu mempengaruhi anggota group yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi lain dari kepemimpinan juga disampaikan oleh Sosik (1997) sebagai pusat proses, aktivitas, hubungan dan perubahan kelompok. Kepemimpinan menurut Johns (1996) didefinisikan sebagai pengaruh agar pribadi individu mengusahakan pencapaian tujuan organisasi di atas tujuan yang lain dalam konteks organisasional. Sedangkan kepemimpinan menurut (Luthans, 1981) didefinisikan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok, di mana pemimpin merupakan agen perubahan dan merupakan orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Sedangkan menurut Stoner (1995), kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dan sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya.

Dari definisi kepemimpinan di atas dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan.

Sebagaimana disampaikan bahwa seringkali ukuran keberhasilan sebuah kepemimpinan dilihat dari tercapainya tujuan. Dalam prosesnya kepemimpinan ini terbentuk atas perkembangan baik individu, organisasi, situasi yang juga berdampak kepada perkembangan teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan sifat kepemimpinan.

C. Teori Kepemimpinan

Perkembangan industri dari masa ke masa menyebabkan perubahan strategi organisasi untuk dapat tetap bertahan dan unggul. Hasil

pencapaian organisasi mengikuti perkembangan ini merupakan kemampuan unik dan khusus dari seorang pemimpin yang menentukan kepemimpinannya dalam mengarahkan kelompok individu mencapai tujuannya. Mengikuti perkembangan ini menghasilkan kemunculan teori kepemimpinan.

Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan mencoba menerangkan dua hal yaitu, faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Penelitian tentang dua masalah ini lebih memuaskan daripada teorinya itu sendiri. Namun bagaimanapun teori-teori kepemimpinan cukup menarik, karena teori banyak membantu dalam mendefinisikan dan menentukan masalah - masalah penelitian.

Dari penelusuran literatur tentang kepemimpinan, teori kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh penelitian Galton (1879) tentang latar belakang dari orang-orang terkemuka yang mencoba menerangkan kepemimpinan berdasarkan warisan. Beberapa penelitian lanjutan, mengemukakan individu-individu dalam setiap masyarakat memiliki tingkatan yang berbeda dalam inteligensi, energi, dan kekuatan moral serta mereka selalu dipimpin oleh individu yang benar-benar superior (Chaniago, 2017:45).

Adapun perkembangan teori kepemimpinan menurut Chaniago (2017) yang telah diteliti dan temukan oleh para ahli antara lain:

a. Teori kepemimpinan dengan sudut pandang “Personal-Situasional”

Merupakan pengkategorian atas beberapa pendapat tentang kepemimpinan yang disimpulkan oleh Chaniago (2017:46) dalam bukunya yang berjudul Pemimpin dan Kepemimpinan. Hal ini disebabkan, pandangannya tidak hanya pada masalah situasi yang ada, tetapi juga dilihat berdasarkan interaksi antar individu maupun antar pimpinan dengan kelompoknya.

Bermula dari adanya dua teori yaitu Teori Orang-Orang Terkemuka dan Teori Situasional, yang berusaha menerangkan kepemimpinan sebagai efek dari kekuatan tunggal. Hocking dan Boggardus mengemukakan, bahwa untuk mengerti kepemimpinan perhatian harus diarahkan kepada: (1) sifat dan motif pemimpin sebagai manusia

biasa, (2) membayangkan bahwa terdapat sekelompok orang yang dia pimpin dan motifnya mengikuti dia, (3) penampilan peran harus dimainkan sebagai pemimpin, dan (4) kaitan kelembagaan melibatkan dia dan pengikutnya menurut.

b. Teori Interaksi Harapan

Teori ini mengembangkan tentang peran kepemimpinan dengan menggunakan tiga variabel dasar yaitu; tindakan, interaksi, dan sentimen. Asumsinya, bahwa peningkatan frekuensi interaksi dan partisipasi sangat berkaitan dengan peningkatan sentimen atau perasaan senang dan kejelasan dari norma kelompok. Semakin tinggi kedudukan individu dalam kelompok, maka aktivitasnya semakin sesuai dengan norma kelompok, interaksinya semakin meluas, dan banyak anggota kelompok yang berhasil diajak berinteraksi.

c. Teori Harapan-Reinforcement untuk mencapai peran

Teori kepemimpinan ini dikembangkan oleh Stogdill pada tahun 1957 yang mengemukakan interaksi antar anggota dalam pelaksanaan tugas akan lebih menguatkan harapan untuk tetap berinteraksi. Jadi, peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan penampilan dan interaksi yang dilakukan. Kemudian dikemukakan, inti kepemimpinan dapat dilihat dari usaha anggota untuk merubah motivasi anggota lain agar perilakunya ikut berubah. Motivasi diubah dengan melalui perubahan harapan tentang hadiah dan hukuman. Perubahan tingkahlaku anggota kelompok yang terjadi, dimaksudkan untuk mendapatkan hadiah atas kinerjanya. Dengan demikian, nilai seorang pemimpin atau manajer tergantung dari kemampuannya menciptakan harapan akan pujian atau hadiah.

d. Teori Kepemimpinan yang Motivasional

Teori ini merupakan hasil pengembangan atas dasar teori kepemimpinan sebelumnya oleh House pada tahun 1970. Fungsi motivasi menurut teori ini untuk meningkatkan asosiasi antara cara-cara tertentu yang bernilai positif dalam mencapai tujuan dengan tingkah laku yang diharapkan dan meningkatkan penghargaan bawahan akan pekerjaan yang mengarah pada tujuan.

e. Teori Kepemimpinan yang Efektif.

Teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fiedler pada tahun 1970. Dikemukakan, efektivitas pola tingkah laku pemimpin tergantung dari hasil yang ditentukan oleh situasi tertentu. Pemimpin yang memiliki orientasi kerja cenderung lebih efektif dalam berbagai situasi. Semakin sosiabel interaksi kesesuaian pemimpin, tingkat efektivitas kepemimpinan makin tinggi.

f. Teori Humanistik

Dipelopori oleh Argyris, Blake dan Mouton, Rensis Likert, dan Douglas McGregor. Teori ini secara umum berpendapat, secara alamiah manusia merupakan "*motivated organism*". Organisasi memiliki struktur dan sistem kontrol tertentu. Fungsi dari kepemimpinan adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya di dalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok.

g. Teori Perilaku Kepemimpinan

Teori ini menekankan pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Dikemukakan, terdapat perilaku yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Jika suatu penelitian berhasil menemukan perilaku khas yang menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin, maka implikasinya ialah seseorang pada dasarnya dapat dididik dan dilatih untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Teori ini sekaligus menjawab pendapat, pemimpin itu ada bukan hanya dilahirkan untuk menjadi pemimpin tetapi juga dapat muncul sebagai hasil dari suatu proses belajar.

D. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya akan memiliki gaya kepemimpinan masing-masing. Gaya kepemimpinan ini merupakan strategi perilaku pemimpin yang digunakan dalam mengarahkan individu atau kelompok dalam mencapai sasaran dan tujuan kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya

membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Di antara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, di mana pembedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun non ekonomis), berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya, jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

Selain gaya kepemimpinan di atas, terdapat gaya lainnya yaitu gaya otokratik, partisipatif, dan bebas kendali (*free rein atau laissez faire*). Pemimpin otokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai, sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkannya. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antara lain: memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

Sementara itu, pemimpin partisipatif lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak. Adapun pemimpin bebas kendali menghindari kuasa dan tanggungjawab, kemudian menggantungkan kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Di antara ketiganya, kecenderungan umum yang terjadi adalah ke arah penerapan

praktek partisipasi secara lebih luas karena dianggap paling konsisten dengan perilaku organisasi yang supportif.

Selanjutnya, dilihat dari orientasi si pemimpin, terdapat dua gaya kepemimpinan yang diterapkan, yaitu gaya konsideran dan struktur, atau dikenal juga sebagai orientasi pegawai dan orientasi tugas. Beberapa hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa prestasi dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan apabila konsiderasi merupakan gaya kepemimpinan yang dominan. Sebaliknya, para pemimpin yang berorientasi tugas yang terstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang-orang sibuk dan mendesak mereka untuk berproduksi.

Pemimpin yang positif, partisipatif dan berorientasi konsiderasi, tidak selamanya merupakan pemimpin yang terbaik. Fiedler telah mengembangkan suatu model pengecualian dari ketiga gaya kepemimpinan di atas, yakni model kepemimpinan kontingensi. Model ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja.

Dengan teorinya ini Fiedler ingin menunjukkan bahwa keefektifan pemimpin ditentukan oleh interaksi antara orientasi pegawai dengan tiga variabel yang berkaitan dengan pengikut, tugas dan organisasi. Ketiga variabel itu adalah hubungan antara pemimpin dengan anggota (*leader-member relations*), struktur tugas (*task structure*), dan kuasa posisi pemimpin (*leader position power*). Variabel pertama ditentukan oleh pengakuan atau penerimaan (akseptabilitas) pemimpin oleh pengikut, variabel kedua mencerminkan kadar diperlukannya cara spesifik untuk melakukan pekerjaan, dan variabel ketiga menggambarkan kuasa organisasi yang melekat pada posisi pemimpin.

Model kontingensi Fiedler ini serupa sekali dengan gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Konsepsi kepemimpinan situasional ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan (*maturity*) pengikutnya. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi

sebagai kelompok, pengikut dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin Menurut Hersey dan Blanchard (Ludlow dan Panton, 1996:18), masing-masing gaya kepemimpinan ini hanya memadai dalam situasi yang tepat, meskipun disadari bahwa setiap orang memiliki gaya yang disukainya sendiri dan sering merasa sulit untuk mengubahnya meskipun perlu.

Directing adalah gaya yang tepat apabila pimpinan dihadapkan dengan tugas yang rumit, sedangkan anggotanya belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut; atau apabila pimpinan berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Pimpinan menjelaskan apa yang perlu dan apa yang harus dikerjakan. Dalam situasi demikian, biasanya terjadi *over-communicating* (penjelasan berlebihan yang dapat menimbulkan kebingungan dan pembuangan waktu).

Coaching adalah gaya yang tepat apabila anggota telah lebih termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Di sini pimpinan perlu memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengerti tentang tugasnya, dengan meluangkan waktu membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan mereka.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan *supporting* akan berhasil apabila anggota telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan Anda. Dalam hal ini, pimpinan perlu meluangkan waktu untuk berbincang-bincang, untuk lebih melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan kerja, serta mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kinerja.

Adapun gaya *delegating* akan berjalan baik apabila anggota sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga anggota dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.

E. Sifat Kepemimpinan

Para ahli telah meneliti dan mengemukakan hasil pengamatan dan catatan sifat-sifat serta kualitas atau mutu perilaku pemimpin, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinan.

Teori kesifatan atau sifat yang dimaksud dari beberapa ahli antara lain:

a. Edwin Ghiselli mengemukakan enam sifat kepemimpinan (Purnomo, 2016 :116 - 117), yaitu:

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
- 4) Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menentukan cara-cara baru atau inovasi.

b. George R. Terry mengemukakan Teori Kesifatan (Purnomo, 2016:117) adalah sebagai berikut:

- 1) Kekuatan.
Kekuatan badaniah dan rohaniyah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin, sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan.
- 2) Stabilitas emosi
Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis.
- 3) Pengetahuan tentang relasi insani.
Pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar bisa menilai kelebihan/kelemahan bawahan sesuai dengan tugas yang diberikan.
- 4) Kejujuran.
Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan.

5) Objektif.

Pemimpin harus objektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

6) Dorongan pribadi.

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum.

7) Keterampilan berkomunikasi.

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai krukunan dan keseimbangan.

8) Kemampuan mengajar.

Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang

c. Teori kesifatan menurut Ordway Tead (Purnomo, 2016:117) adalah sebagai berikut:

- 1) Energi jasmaniah dan mental, yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan.
- 2) Kesadaran akan tujuan dan arah. Mengetahui arah dan tujuan organisasi, serta yakin akan manfaatnya.
- 3) Antusiasme. Pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan.
- 4) Keramahan dan kecintaan. Dedikasi pemimpin dapat memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan semua pihak, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan.
- 5) Integritas. Pemimpin harus bersikap terbuka, merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat.

- 6) Penguasaan teknis. Setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin.
- 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
- 8) Kecerdasan. Orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif.
- 9) Keterampilan mengajar. Pemimpin yang baik adalah yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu.
- 10) Kepercayaan. Keberhasilan kepemimpinan didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.

Dalam buku *Pemimpin dan Kepemimpinan* yang ditulis oleh Chaniago (2017:54) diuraikan cara untuk melihat dan memahami pemimpin dalam sifat-sifat kepemimpinannya, yaitu dengan menganalisa kriteria sifat-sifat para pemimpin dalam kepemimpinan. Apakah ada dalam diri kita atau mungkin dapat melihat kriteria ini dalam diri orang-orang di sekeliling kita:

- 1) Seorang pemimpin harus mempunyai suatu misi yang penting.
- 2) Seorang pemimpin adalah seorang pemikir besar.
- 3) Seorang pemimpin harus mempunyai etika tinggi.
- 4) Seorang pemimpin harus menguasai perubahan.
- 5) Seorang pemimpin harus bersifat peka.
- 6) Seorang pemimpin harus berani mengambil resiko.
- 7) Seorang pemimpin adalah seorang pengambil keputusan.
- 8) Seorang pemimpin harus menggunakan kekuasaan secara bijaksana.
- 9) Seorang pemimpin harus berkomunikasi secara efektif.
- 10) Seorang pemimpin adalah pembangun sebuah tim.
- 11) Seorang pemimpin harus bersifat pemberani.
- 12) Seorang pemimpin harus mempunyai komitmen.

Beberapa kriteria di atas baru sebagian kecil dari kriteria pemimpin. Namun dari semua contoh di atas dapatlah kita menyimpulkan tentang sifat atau kriteria dalam melihat pemimpin dan jika hal ini tidak ditemukan dengan orang-orang yang menjadi pimpinan di suatu instansi atau wilayah, maka perlu kita pertanyakan apakah dia layak disebut pemimpin atau tidak.

F. Rangkuman Materi

Dari sifat kepemimpinan, gaya kepemimpinan dan teori kepemimpinan yang teruraikan dalam materi ini, terlihat sulit untuk kita bisa merumuskan apa itu kepemimpinan secara baku. Karena kepemimpinan bersifat dinamis dipengaruhi oleh banyak faktor dari individu yang memimpin dan yang dipimpin. Dengan mengetahui dasar secara pengertian, teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan dan sifat kepemimpinan akan dapat digunakan untuk menghadapi situasi dalam menjalankan peran sebagai pemimpin dengan tujuan menghasilkan kepemimpinan yang efektif, unggul dan inspiratif. Kepemimpinan akan terus berkembang ketika kita menjalani langsung peran sebagai pemimpin dan selalui melakukan introspeksi terhadap yang telah dilakukan serta evaluasi perbaikan di kesempatan kepemimpinan selanjutnya. Karena kepemimpinan membutuhkan keahlian, seni, pemahaman dan pengalaman untuk dapat sukses mencapai kepemimpinan yang efektif dalam bagi segala situasi dan kelompok individu.

Sebagaimana Priyono (2007) menguraikan bahwa dalam organisasi modern saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian kesuksesan. Penguasa yang tidak fleksibel, otoriter di masa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang lebih partisipatif dan visioner (Lews, et al, 2004). Para pemimpin dalam lingkungan usaha saat ini tidak lagi takut akan perubahan; bahkan para pemimpin seharusnya menyukai dan lebih senang mempengaruhi perubahan.

Efektifitas pemimpin dalam menghadapi aktifitas organisasi sekarang ini sangat ditentukan oleh kualitas hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan

hendaknya tidak hanya sebatas hubungan kerja formal di mana pemimpin bertindak sebagai atasan bagi bawahan mereka dalam organisasi, namun hubungan tersebut harus terjalin secara luas di mana pemimpin dapat bertindak sebagai rekan bagi anggotanya mengatasi berbagai hambatan dan dapat memotivasi mereka untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Keberadaan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta ataupun organisasi profit maupun non profit. Begitu juga kesuksesan suatu perusahaan akan sangat ditentukan pada peranan pemimpin dalam mengelola sumber daya organisasi dan menjalankan segala aktivitas organisasi secara optimal.

Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan, yang mana untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan manajemen untuk mengatur orang-orang tersebut, yang mana manajemen tidak akan berhasil apabila tidak ada pemimpin di dalamnya dan seorang pemimpin pun harus memiliki ilmu kepemimpinan, jadi antara kepemimpinan, manajemen dan organisasi merupakan suatu sistem yang tidak dapat berdiri sendiri dan tidak dapat terpisahkan. (Badiklat Kemhan, 2016)

LATIHAN DAN EVALUASI

1. Sebutkan pengertian kepemimpinan dari tiga ahli yang berbeda? Jelaskan pandangan saudara terhadap ketiga pengertian kepemimpinan dari para ahli tersebut?
2. Siapakah tokoh pemimpin favorit saudara? Temukan artikel Kepemimpinan dari tokoh tersebut yang paling menarik menurut saudara? Pelajari dan jelaskan teori kepemimpinan apa yang diterapkan oleh tokoh favorit anda tersebut dari artikel yang anda pilih.
3. Sebutkan dan uraikan gaya-gaya kepemimpinan? Bagaimana perbedaan pemimpin positif dan pemimpin negatif dari setiap gaya kepemimpinan tersebut?

4. Ceritakan dan jelaskan Gaya kepemimpinan yang paling efektif menurut saudara beserta situasi terkaitnya! Apa hasil yang dapat diharapkan dalam menerapkan gaya kepemimpinan dalam situasi tersebut?
5. Sifat pemimpin apa saja yang harus dimiliki oleh gaya kepemimpinan dalam situasi yang diuraikan pada jawaban nomor 3 di atas?

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad. *Teori Kepemimpinan*. <https://www.gramedia.com/literasi/teori-kepemimpinan/>. Diakses: 8 Februari 2022.

Priyono. *Pengantar Manajemen*. <https://www.binadarma.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/PENGAMEN-FULL.pdf>. Diakses 2 Februari 2022.

Purnomo, Eko. *Teori Kepemimpinan dalam Organisasi*. <http://opac.lib.idu.ac.id/unhan-ebook/assets/uploads/files/b71a3-buku-kepemimpinan.pdf>. Diakses 27 Januari 2022.

<https://www.kemhan.go.id/badiklat/wp-content/uploads/2017/12/Hanjar-Kepemimpinan-Strategis-utk-PDF.pdf>

<https://www.gramedia.com/literasi/teori-kepemimpinan/>

<http://repository.uin-suska.ac.id/19827/9/8.%20BAB%20III%20%281%29.pdf>

<https://www.sodexo.co.id/macam-macam-gaya-kepemimpinan/>

9

PENGARAHAN & PENGAWASAN

Melkianus Albin Tabun, SE., MM
UNIVERSITAS PELITA HARAPAN

A. Pendahuluan

Sejak zaman dahulu hingga di era milenial saat ini, ilmu manajemen masih sangat diperlukan dalam suatu organisasi ataupun dalam dunia bisnis. Hal ini diperlukan untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi atau mengendalikan seluruh proses kegiatan bisnis yang dijalankan dalam organisasi tersebut, karena di dalamnya terdapat sumber daya yang perlu dikelola, diperhatikan, dan diberdayakan atau digerakan oleh pemimpin organisasi. Oleh sebab itu, proses demi proses perlu didampingi agar tidak terjadi penyimpangan dalam menjalankan aktivitas organisasi demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada bab ini, sebelum dijelaskan lebih jauh tentang fungsi pengarahan dan pengawasan dalam organisasi ataupun dalam dunia bisnis, maka penulis ingin mengulas kembali tentang apa itu manajemen dan apa saja fungsi-fungsi yang terkandung di dalamnya.

Menurut Wijaya & Rifa'i, (2016:14) bahwa manajemen berasal dari bahasa inggris yaitu *to manage*, artinya mengelola. Sedangkan menurut Nashar (2013:8) bahwa manajemen adalah seni atau proses untuk menyelesaikan sesuatu dengan maksud untuk mencapai tujuan. Di samping itu, Nashar (2013:1) berpendapat bahwa manajemen adalah suatu kerangka kerja yang di dalamnya terdapat kegiatan bimbingan dan pengarahan kepada sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi secara nyata.

Sedangkan menurut Mary Parker Follet (Stoner & Freeman, 1989:3) bahwa manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang. Selanjutnya ia menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan/mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari definisi di atas menunjukkan bahwa dalam ilmu manajemen terdapat empat fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memimpin (*leading*) dan mengendalikan/mengawasi (*controlling*). Definisi dari setiap fungsi dapat dilihat di bawah ini (Stoner & Freeman, 1989:4):

1. Perencanaan (*planning*) menyiratkan bahwa manajer memikirkan tujuan dan tindakan mereka terlebih dahulu. Tindakan mereka biasanya didasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika, bukan berdasarkan firasat.
2. Pengorganisasian (*organizing*) berarti bahwa manajer mengoordinasikan sumber daya manusia dan material organisasi. Efektivitas suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengatur sumber dayanya untuk mencapai tujuannya. Jelas, semakin terintegrasi dan terkoordinasinya pekerjaan suatu organisasi, maka hasilnya akan semakin efektif. Mencapai koordinasi ini adalah bagian dari pekerjaan manajer.
3. Memimpin (*leading*) menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahan, membuat orang lain melakukan tugas-tugas penting. Dengan membangun suasana kerja yang nyaman, membantu bawahan untuk melakukan yang terbaik.
4. Pengendalian (*controlling*) berarti bahwa manajer berusaha untuk memastikan bahwa organisasi bergerak menuju tujuannya. Jika beberapa bagian dari organisasi mereka berada di jalur yang salah atau tidak bekerja menuju tujuan yang dinyatakan dan tidak berjalan secara efektif, maka manajer mencoba mencari tahu mengapa dan bagaimana cara memperbaikinya.

Demikianlah sekilas tentang definisi manajemen dan juga fungsi-fungsi yang terkandung di dalamnya. Pada bab ini, penulis akan memfokuskan pembahasannya pada dua fungsi yang dianggap sangat penting dalam ilmu manajemen di antaranya pengarahan dan pengawasan.

Pengarahan dan pengawasan merupakan dua fungsi yang saling berhubungan, di mana sebagai seorang pemimpin perlu memberikan pengarahan kepada bawahannya agar dapat melaksanakan setiap tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Sebagai seorang pemimpin, tidak hanya cukup memberikan arahan dan bimbingan bagi bawahannya, akan tetapi perlu diawasi dan dikontrol agar setiap tugas yang dikerjakannya tidak menyimpang dari prosedur yang telah ditetapkan. Apabila seorang pemimpin menemukan bawahannya menjalankan tugas yang tidak sesuai maka sebagai pemimpin perlu memberikan bimbingan dan arahan kembali kepada karyawan tersebut dengan melakukan tindakan koreksi.

B. Pengarahan

Menurut Dunie (2018:110) bahwa pengarahan adalah suatu proses pemberian *training*, panduan dan petunjuk kepada karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *goal* yang telah ditentukan. Jadi karyawan dibimbing agar mengikuti apa yang dikehendaki oleh atasan dengan menggunakan kekuasaan atau jabatannya, itulah fungsi pengarahan.

Menurut Novika (2017:171) bahwa fungsi pengarahan ini merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu aktivitas mengarahkan bawahan supaya mau melakukan pekerjaan dengan baik, mau berkolaborasi, atasan memberikan pekerjaan kepada bawahan agar semua pekerjaan dilaksanakan dengan baik. Sedangkan Pastika et al. (2016:200) menyimpulkan bahwa pengarahan merupakan proses interaksi yang dilakukan oleh atasan dengan bawahan untuk memberikan petunjuk dan panduan kepada bawahan sehingga bawahan dapat bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Tujuan dari fungsi pengarahan adalah agar karyawan dapat mengerjakan pekerjaan yang telah diperintahkan oleh atasan secara efektif dan efisien. Efektif berarti karyawan dapat berhasil melaksanakan pekerjaan dengan baik. Sedangkan efisien berarti karyawan dapat mengerjakan pekerjaan secara cermat dan tepat tanpa membuang-buang waktu, tenaga dan biaya sebagaimana dikemukakan oleh Dunie (2018:110) bahwa tujuan dari pada fungsi pengarahan adalah agar setiap pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Sedangkan menurut Wijoyo, Sunarsi, Cahyono, dan Ariyanto (2021:119) bahwa fungsi pengarahan dilakukan karena kurangnya pengalaman kerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang diterima dari atasan.

Namun perlu diingat bahwa pemimpin dan manager adalah sebagai kunci penentu bagi karyawan untuk menyelesaikan setiap tugas dengan baik dan benar. Jika hasil pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan itu salah, mungkin saja terdapat kekeliruan antara pemimpin/manager saat memberikan bimbingan atau pengarahan kepada karyawan sehingga hal tersebut terjadi demikian. Di samping itu juga, kemungkinan kurangnya kemampuan daya tangkap dari karyawan itu sendiri sehingga menyebabkan pekerjaan yang dikerjakan tidak sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.

Hal ini senada dengan hasil penelitian Pastika et al. (2016:203) tentang konsep pengarahan yaitu:

1. Kesatuan Perintah
 - a. Adanya penyelewangan pada kesatuan perintah dalam memberikan pengarahan kerja kepada karyawan.
 - b. Perintah yang disampaikan kepada karyawan kurang jelas.
 - c. Atasan seringkali kurang disiplin dalam memberikan pengarahan kerja kepada karyawan.
 - d. Atasan tidak memperhatikan aturan yang berlaku dalam menjalankan kewajibannya kepada karyawan.
2. Kepemimpinan dalam Pengarahan
 - a. Pemimpin kurang andil dalam memberikan pengarahan kepada karyawan.

- b. Pemimpin kurang responsif dan cepat menangani permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
 - c. Tidak mengerti tipe kepemimpinan yang tepat.
 - d. Tidak ada niat untuk mencari informasi yang *up to date*.
 - e. Tidak memiliki tipe kepemimpinan dalam dirinya.
3. Komunikasi dalam Pengarahan
- a. Informasi yang disampaikan oleh atasan kurang jelas bagi karyawan.
 - b. Karyawan kurang memahami informasi yang disampaikan oleh atasan.
 - c. Intonasi suara yang seringkali diperhatikan oleh atasan daripada isi informasi yang disampaikan.
 - d. Informasi yang disampaikan terlalu melebar atau berbelit-belit sehingga tidak jelas bagi penerima informasi.

Menurut Wijoyo, Sunarsi, Cahyono, dan Ariyanto (2021:126) bahwa pengarahan mewajibkan manajer untuk berinteraksi dengan karyawan supaya tujuan organisasi dapat tercapai. Sedangkan menurut Suci (2015:38) bahwa sistem komunikasi yang baik juga sangat diperlukan oleh pemimpin/manajer. Sikap ini diperlukan saat pemimpin/manajer memberikan pengarahan kepada karyawan baik dengan cara memberikan perintah, motivasi maupun panutan. Oleh sebab itu, pemimpin saat memberikan pengarahan harus memperhatikan komunikasinya, karena pengarahan mengandung arti yang sangat luas.

Saat pemimpin menggunakan kekuasaannya untuk memberikan perintah kepada karyawan, pemimpin harus menyadari bahwa karyawan diperintahkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut adalah merupakan partner kerja yang sangat penting dalam perusahaan, sehingga setiap kata-kata perintah yang hendak disampaikan kepada karyawan harus diperhatikan agar tidak menyinggung perasaan karyawan tersebut. Kata-kata yang positif akan memberikan motivasi dan semangat yang tinggi pada karyawan itu, karena ketika karyawan itu telah memiliki motivasi dan semangat yang tinggi di dalam dirinya, ia akan melakukan pekerjaan apapun yang diperintahkan oleh atasannya, bahkan tanpa disuruhpun, ia

akan menawarkan diri untuk membantu. Di samping itu juga pemimpin harus menjadi *role model* yang baik.

Jika ketiga hal ini dilakukan dengan baik oleh pemimpin perusahaan, yakinlah bahwa produktivitas kerja karyawan pasti akan terus meningkat sebagaimana hasil penelitian Dunie (2018:114) yang dilakukan di PT Telkom Belitang Oku Timur, menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang kuat antara fungsi pengarahan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengarahan berkaitan tentang bagaimana karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien, sehingga bisa menghasilkan produktivitas yang tinggi untuk perusahaan.

Sebagai contoh, Ada sebuah perusahaan bergerak di bidang produksi. Perusahaan ini memiliki 10 karyawan dan memiliki seorang pemimpin. Suatu ketika lima orang dalam perusahaan ini mengundurkan diri dan perusahaan harus merekrut lima orang lagi sebagai pengganti lima orang yang telah mengundurkan diri itu. Alhasil, perusahaan tersebut, berhasil menemukan lima kandidat yang dianggap paling cocok untuk bekerja dalam perusahaan tersebut. Pada awal lima kandidat itu hendak memulai bekerja, mereka harus diberikan *training* terlebih dahulu agar mereka dapat memahami setiap tugas yang harus dikerjakan. *Training* tersebut dilakukan secara rutin selama kurang lebih selama tiga bulan dan setelah kelima orang karyawan baru itu menjalani masa training, maka mereka akan memulai dengan pekerjaan yang sesungguhnya.

Dari kelima orang karyawan baru tersebut, ternyata hanya empat orang yang berhasil mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya, sedangkan karyawan yang satu itu, tidak berhasil mengikuti dengan baik apa yang diperintahkan oleh atasannya. Di sinilah titik di mana karyawan tersebut membutuhkan bimbingan dan pengarahan lebih lanjut agar mengerjakan apa yang dikehendaki oleh atasannya. Jadi ada masa pra dan pasca pengarahan. Pada masa pra pengarahan berarti karyawan diberikan bimbingan dan arahan sebelum memulai melakukan pekerjaan dari atasan, dan masa pasca pengarahan, berarti karyawan telah diberikan bimbingan dan pengarahan, dan saatnya karyawan harus memulai dengan pekerjaan yang sesungguhnya, jika pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasannya maka karyawan tersebut

telah berhasil melakukan tugasnya dengan baik, namun jika karyawan tersebut tidak berhasil melakukan apa yang diperintahkan oleh atasan, maka karyawan tersebut perlu diberikan bimbingan dan pengarahan lebih lanjut oleh atasannya.

C. Pengawasan

Menurut Wijoyo, Sunarsi, Cahyono, dan Ariyanto (2021:53) bahwa pengawasan (*controlling*) adalah tahapan-tahapan yang dijalankan untuk mengonfirmasi seluruh proses aktivitas yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan direalisasikan sesuai dengan yang diharapkan walaupun banyak perubahan dinamis yang terjadi dalam lingkungan organisasi. Wijoyo et al. (2021:61) lebih lanjut menjelaskan bahwa tingkat pengawasan antar pimpinan dengan sub (unit) dan bawahan juga harus digambarkan secara jelas dalam struktur organisasi perusahaan agar masing-masing individu tahu batasan apa yang menjadi hak dan kewajibannya.

Menurut Novika (2017:39) bahwa pengawasan (*controlling*) adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting seperti fungsi-fungsi manajemen lainnya, karena pengawasan berkaitan dengan tindakan koreksi pemimpin kepada bawahan. Pengawasan dibutuhkan untuk membandingkan hasil pekerjaan dengan tujuan yang hendak dicapai. Jadi tujuan dari pada fungsi pengawasan adalah untuk meminimalkan dan mengoreksi kesalahan, agar tidak terjadi penyimpangan, penyelewangan dan tindakan lainnya, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan rencana.

Adapun tiga tahapan yang perlu dilakukan dalam kegiatan pengawasan yaitu:

- a. Mengukur hasil pekerjaan yang telah dicapai.
- b. Membandingkan hasil pekerjaan yang telah dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- c. Melakukan tindakan perbaikan atas hasil pekerjaan yang meliputi anggaran dan efisiensi kerja.

Menurut Choliq (2022) dari website Kementerian Keuangan, bahwa tujuan dilakukannya pengawasan kepada karyawan untuk mengantisipasi adanya kemungkinan terjadi penyimpangan atau kesalahan yang fatal dalam karyawan menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, baik dari segi biaya, prosedur dan kewenangan. Adapun tujuan pengawasan di sini adalah:

- a. Memastikan semua tugas yang dikerjakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- b. Melakukan koordinasi pekerjaan.
- c. Mengantisipasi adanya pemborosan dan penyimpangan.
- d. Memastikan adanya kepuasan yang tercipta dari pelanggan.
- e. Meyakinkan masyarakat terhadap kepemimpinan perusahaan.

Selain tujuan di atas, pengawasan juga mempunyai beberapa manfaat yaitu untuk menentukan *goal* dan strategi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan; adanya struktur organisasi dan kegiatan; serta memberikan motivasi dan arahan bagi karyawan.

Menurut Choliq (2022) dari website Kementerian Keuangan mengatakan bahwa dalam sebuah perusahaan baik perusahaan yang bergerak di bidang swasta maupun di bidang pemerintahan perlu adanya manajemen pengawasan yang ketat bagi para karyawannya agar tercipta suasana kerja yang produktif. Hal ini diperlukan oleh setiap perusahaan karena setiap karyawan memiliki karakter manusiawi yang beragam dan kadangkala sifat-sifat yang ada di dalam dirinya dapat menimbulkan niat jahat untuk melakukan kecurangan dalam menjalankan tugasnya. Niat jahat ini timbul oleh karena banyak faktor di antaranya:

- 1) Peraturan dalam perusahaan tidak adil baginya.
- 2) Merasa tidak puas dengan hak yang diterima.
- 3) Tugas yang diemban melebihi batas kemampuannya.
- 4) Suasana kerja yang tidak mendukung.
- 5) Merasa jenuh dengan tugas yang dikerjakan.

Hal-hal di atas perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan dengan melakukan pengawasan yang ketat bagi setiap karyawannya. Karena mengingat dua tahun terakhir ini, Indonesia telah dilanda dengan

pandemik Covid-19, dan situasi ini juga sangat berdampak pada setiap perusahaan yang ada di Indonesia dan bahkan seluruh dunia karena aktivitas yang selama ini dilakukan di kantor, saat ini harus dilakukan dengan cara *work from home* atau bekerja dari rumah. Situasi ini tentunya berpotensi bagi karyawan untuk melakukan kecurangan karena saat karyawan dijadwalkan untuk bekerja dari rumah, tentunya karyawan akan bekerja tidak seefektif saat ia bekerja di kantor. Hal ini dikarenakan:

- a. Atas kesulitan untuk melakukan pengawasan secara langsung bagi karyawannya.
- b. Fasilitas yang tidak mendukung, misalnya tidak memiliki laptop/ pc, jaringan internet yang sering kali mengalami gangguan, dll.
- c. Lingkungan kerja yang tidak mendukung karena selain karyawan mengerjakan pekerjaan kantor, ia pun pasti mencuri waktu untuk melakukan aktivitas lain. Misalnya: mengerjakan pekerjaan rumah, ngobrol dengan keluarga/ tetangga dan mungkin saja saat ia merasa mengantuk ia bisa saja tidur.

Hal ini sejalan dengan pendapat Duta et.al (2020) dalam Rayyani et al. (2020:56) bahwa perusahaan yang melakukan penerapan *working from home* (WFH), karyawan tidak dikontrol secara langsung oleh manajer seperti yang biasanya dilakukan di kantor. Namun, pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh manajer kepada karyawan, terkadang karyawan merasa tidak nyaman dengan perlakuan tersebut, karena secara psikologis, karyawan mesti menjaga tingkah lakunya di depan manajer, namun saat karyawan bekerja dari rumah, karyawan akan merasa bebas karena tidak ada lagi pengawasan secara langsung dan mereka dapat melakukan pekerjaannya tanpa harus menyesuaikan dirinya sewaktu ia bekerja di kantor.

Menurut Choliq (2022) mengatakan bahwa pengawasan sangat penting dalam setiap organisasi karena pemimpin harus memastikan bahwa seluruh tugas yang dikerjakan oleh karyawan harus dikerjakan sesuai dengan apa yang dikehendaki pimpinan. Selanjutnya menurut Rayyani et al. (2020:65) bahwa dalam situasi pandemik covid-19 ini dan saat karyawan harus bekerja dari rumah perlu adanya *controlling* dari

pimpinan atau manajer dengan cara meminta karyawan untuk memberikan *feedback* atas tugas-tugas yang telah dikerjakan di rumah.

Menurut Choliq (2022) dari website Kementerian Keuangan memberikan beberapa tahapan pengawasan yang perlu dilakukan oleh pimpinan perusahaan yaitu:

1) Membuat dan menetapkan standar kerja yang jelas

Bahwa fungsi pengawasan dilakukan untuk mengukur dan mengevaluasi hasil pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan, untuk melakukan tahapan ini, perlu adanya alat ukur (standar). Standar ini mutlak dibutuhkan yaitu untuk mengukur atau membandingkan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sudah berjalan sesuai target yang ditetapkan atau tidak.

2) Melakukan pengukuran kerja

Bahwa setiap pengukuran hasil kerja dapat dijalankan dengan tepat, maka pemimpin perlu memerhatikan hal-hal berikut:

- a. Seberapa sering pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan dapat diukur (setiap jam, setiap hari, setiap bulan, dan lain sebagainya).
- b. Hasil pekerjaan dilaporkan dalam bentuk apa (laporan tertulis, inspeksi, melalui telepon, dll).
- c. Siapa yang terlibat dalam pengukuran ini (manajer, *section head*, dan lain sebagainya).

3) Membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan standar yang telah ditetapkan

Bahwa tahapan ini diperlukan untuk mengetahui apakah ada penyelewangan atau tidak. Setiap penyelewangan perlu ditinjau secara mendalam untuk memahami penyebab utama tidak tercapainya kegiatan tersebut.

4) Membuat Tindakan perbaikan

Bahwa apabila hasil pengukuran memperlihatkan adanya tindakan perbaikan, maka tindakan yang harus dilakukan adalah:

- a. Mengganti standar yang pertama karena standar yang pertama kali dibuat mungkin terlalu tinggi atau rendah.
- b. Mengganti pengukuran kerja karena pengamatan terlalu sering/ jarang dilakukan pada karyawan.
- c. Mengganti metode penganalisaan dalam menginterpretasikan penyelewangan yang terjadi

Berdasarkan pengalaman pribadi dan hasil pengamatan yang diperoleh selama melakukan *work from home*, bahwa salah satu cara yang digunakan oleh atasan untuk melakukan pengawasan kepada bawahan adalah dengan cara melakukan *video call* setiap hari *by WhatsApp* untuk mengecek, bawahan sedang melakukan tugas apa saja, metode pengawasan ini, sebagian besar karyawan merasa tidak nyaman. Saat pimpinan melakukan *feedback* terkait hal ini, pimpinan mendapatkan laporan dari bawahan bahwa mereka tidak merasa nyaman jika di-*video call* setiap hari. Kemudian pimpinan memutuskan untuk tidak melakukan lagi cara ini kepada karyawan.

Di samping itu, bawahan juga diminta oleh atasan untuk membuat *daily report* yakni melaporkan tugas apa saja yang dikerjakan oleh bawahan pada hari itu. Metode ini mungkin sebagian orang menganggap sebagai hal yang wajar, namun dari sisi karyawan, karyawan akan merasa tidak nyaman, karena secara psikologis, mereka akan bertanya-tanya dalam hati bahwa seolah-olah mereka tidak bekerja saat melakukan pekerjaan dari rumah (*work from home*).

Di samping itu juga, penelitian yang dilakukan oleh Rizal & Radiman (2019:126) tentang pengaruh motivasi, pengawasan dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang, hasil menunjukkan bahwa pengawasan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hal ini berarti kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh atasan adalah untuk mendisiplinkan karyawan agar dapat melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Di samping itu juga, hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan kurang setuju jika atasan mereka melakukan inspeksi secara tiba-tiba tanpa diinformasikan terlebih dahulu.

Karyawan merasa kegiatan inspeksi seperti ini merupakan pengawasan yang berlebihan sehingga tidak perlu untuk dilakukan karena mereka merasa disiplin kerja yang mereka lakukan sudah baik. Karena metode seperti ini, justru membuat karyawan dikekang dan diawasi dengan ketat sehingga dapat menyebabkan produktivitas kerja mereka menjadi menurun. Sebagian besar karyawan lebih setuju jika atasan mengecek secara rutin laporan kerja harian karyawan dari pada melakukan pengawasan dengan cara inspeksi.

Oleh karenanya, sebagai pemimpin harus menerapkan metode pengawasan yang tepat dan jika memungkinkan boleh didiskusikan secara bersama-sama, agar setiap tindakan pengawasan yang dilakukan oleh atasan adalah merupakan hasil keputusan bersama.

Sebagai contoh: Ada sebuah perusahaan jasa memiliki tujuh orang karyawan dan satu orang atasan. Setiap hari, atasan meminta karyawan untuk mengirimkan *daily report* yaitu karyawan melaporkan pekerjaan apa saja yang dilakukan pada hari itu. Dalam satu waktu, ada seorang karyawan diinvestigasi terkait dengan *daily report*-nya. Karena atasannya melihat bahwa berdasarkan *job description* yang diberikan, jumlah item pekerjaannya banyak namun ketika dalam membuat *daily report*, hanya satu item saja yang dikerjakan setiap harinya. Setelah diinvestigasi lebih mendalam, terkait hal tersebut, maka karyawan tersebut menyatakan bahwa ia tidak bisa melakukan banyak pekerjaan yang bersamaan dalam satu waktu karena kurangnya koordinasi dengan rekan-rekan yang lain dan juga tidak *multitasking* seperti rekan-rekan yang lainnya.

D. Rangkuman Materi

Pada bagian ini penulis merangkum kembali materi yang telah dipaparkan di atas bahwa:

1. Manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan/ mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
2. Fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.
3. Pengarahan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh atasan untuk memberikan petunjuk dan panduan kepada karyawan agar mereka dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan karena karyawan belum memiliki banyak pengalaman tentang tugas yang dijalankan.
4. Tujuan dari fungsi pengarahan adalah agar karyawan dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan atau diinginkan atasan.
5. Pengawasan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh atasan untuk memastikan bahwa seluruh rangkaian tugas yang dikerjakan oleh karyawan tidak terjadi penyimpangan atau penyelewangan.
6. Pengawasan yang dilakukan oleh karyawan harus berdasarkan standar yang telah ditetapkan, melakukan pengukuran terhadap hasil pekerjaan karyawan, membandingkan hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan jika ditemukan adanya penyimpangan atau penyelewangan.
7. Metode pengawasan harus dilakukan dengan berhati-hati agar karyawan merasa tidak dikekang atau ditekan.

LATIHAN DAN EVALUASI

Adapun tugas dan evaluasi dalam bagian ini adalah untuk memastikan bahwa Anda telah mempelajari dan memahami isi materi dalam bab ini, dan juga mengasah kemampuan analitik anda tentang fungsi pengarahan dan pengawasan di dalam bidang organisasi manapun. Adapun tugas dan evaluasi pada bagian ini adalah sebagai berikut:

1. Menurut Anda, apa perbedaan yang mendasar antara fungsi pengarahan dan pengawasan dalam organisasi?
2. Mengapa fungsi pengarahan dan pengawasan dianggap sangat penting dalam sebuah organisasi? Berikan penjelasan Anda disertai dengan contoh kasus!
3. Jika Anda adalah seorang pemimpin, metode pengarahan dan pengawasan seperti apakah yang akan Anda gunakan agar karyawan Anda dapat bekerja secara efektif dan efisien? Berikan penjelasan Anda disertai contoh!
4. Menurut Anda, apakah fungsi pengarahan dan pengawasan ini berlaku untuk semua lingkup organisasi (instansi pemerintah dan swasta)? Jika ya, berikanlah penjelasan Anda disertai dengan contoh kasusnya! Jika tidak, mengapa? Berikan penjelasan Anda disertai contoh!

DAFTAR PUSTAKA

- Choliq, A. (2022). *Peran Pengawasan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Pegawai*. Kementerian Keuangan. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-palu/baca-artikel/13454/Peran-Pengawasan-Dalam-Meningkatkan-Kedisiplinan-Kerja-Pegawai.html>
- Dunie, W. (2018). Pengaruh Pengarahan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Telkom Belitang Oku Timur. *Jurnal AKTUAL*, 16(2), 107. <https://doi.org/10.47232/aktual.v16i2.25>
- Nashar, H. (2013). Dasar-Dasar Manajemen. In -. Pena Salsabila.
- Novika, P. W. (2017). Pengantar Bisnis. In *Nuevos sistemas de comunicación e información*. Desanta Muliavisitama.
- Pastika, I. W. L., Santanu, G., & Marheni, K. E. (2016). Penerapan Konsep Pengorganisasian Dan Pengarahan Pada PT Bayus Cargo Badung, Bali. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(3), 197–205.
- Rayyani, W. O., Salam, K. N., Panjaitan, R., Aisyah, H. N., Sari, A. E., Nurussama, Wulansari, R., Kisananto, B., Octovian, R., & Budiasih, Y. (2020). *MASA-MASA COVID-19 Strategi Bisnis dan Manajemen Perusahaan*. CV. AA. Rizky.
- Rizal, S. M., & Radiman, R. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3649>
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1989). *Management* (Fourth Edi). United States of America: Prentice Hall, Inc.
- Suci, R. P. (2015). *Esensi Manajemen Strategi* (Vol. 1). Zifatama.
- Wijaya, C., & Rifa'i, M. (2016). *Dasar Dasar Manajemen*. Perdana. <https://doi.org/10.31227/osf.io/uk5yp>
- Wijoyo, H., Sunarsi, D., Cahyono, Y., & Ariyanto, A. (2021). Pengantar Bisnis. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. Insan Cendekia Mandiri.

10

PENILAIAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Ria Wulandari, S. Kom., MM
UNIVERSITAS RAHARJA

A. Pendahuluan

Dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, karyawan merupakan salah satu faktor pendukung penting untuk mencapai tujuan tersebut. Semakin besar suatu perusahaan, maka semakin banyak jumlah karyawan yang bekerja di dalamnya. Untuk itu, peran karyawan untuk menunjang terpenuhinya tujuan perusahaan baik yang bersifat jangka pendek, menengah, maupun panjang sangatlah penting. Dengan begitu, maka perusahaan perlu mengetahui kapasitas karyawan yang dimiliki.

Perlu diketahui kemampuan yang dimiliki karyawan apakah sudah sejalan dengan sasaran strategis perusahaan dan berbagai tantangan eksternal. Oleh karena itu, perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut penilaian kinerja. Hasil penilaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Namun begitu, untuk menunjang tercapainya sasaran strategis perusahaan dalam menghadapi tantangan usaha, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah karyawan yang dimiliki sudah mampu memenuhi tuntutan perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan dapat menggambarkan berkembang atau tidaknya perusahaan.

Setelah memperoleh hasil penilaian kinerja karyawan, perusahaan perlu mempersiapkan langkah tindakan sebagai upaya peningkatan kinerja

karyawan. Untuk itu, maka perusahaan perlu mempersiapkan bentuk pengembangan kemampuan sejalan arah tujuan strategis. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat memenuhi berbagai tuntutan pekerjaan, serta menyesuaikan diri dengan perubahan atau tantangan kerja yang dihadapi dalam menjalankan pekerjaan.

Alasan utama perbaikan kualitas karyawan di dalam perusahaan terutama karena peran strategis karyawan sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi yang terdapat di internal perusahaan. Perusahaan perlu memiliki strategi untuk menindaklanjuti karyawan dengan hasil penilaian kinerja rendah, maupun tinggi. Perlu ada pendekatan-pendekatan yang dipersiapkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan hasil rendah. Begitu pun dengan karyawan berprestasi tinggi, perusahaan perlu juga mempersiapkan strategi untuk terus mendorong peningkatan prestasi kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan untuk membantu karyawan agar dapat menangani tantangan kerja saat ini maupun di masa mendatang.

B. Penilaian Karyawan

Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan tampilan hasil dari pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan sesuai dengan peran dan fungsinya di perusahaan. Kinerja dari karyawan akan memengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengukuran kinerja karyawan dalam menjalankan perannya untuk mendukung keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menilai atau evaluasi secara sistematis terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu, dapat terlihat pencapaian dan pertumbuhan karyawan dalam bekerja. Kegiatan yang satu ini sangat perlu dilakukan oleh setiap perusahaan agar bisa mengukur kinerja dan meningkatkan produktivitas dari karyawan. Penilaian kinerja perlu dilakukan secara konsisten agar perusahaan bisa mengetahui seperti apa perkembangan kinerja setiap karyawannya. Penilaian kinerja tidak hanya akan membantu perusahaan

untuk meningkatkan produktivitas karyawannya saja, tetapi juga bisa bermanfaat untuk pengembangan diri dari para karyawannya.

Sasaran dari suatu penilaian kinerja yang efektif adalah kecakapan atau kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang kemudian dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu. Penilaian kinerja juga perlu dilakukan secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan pada suatu perusahaan untuk dapat mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif, sehingga tidak menimbulkan gejolak karena karyawan merasa perlakuan yang tidak adil dan terbuka. Setelah melakukan penilaian kinerja diharapkan perusahaan dapat mempersiapkan strategi untuk memperbaiki kinerja karyawan, merencanakan pekerjaan selanjutnya, mengembangkan kemampuan, serta rencana peningkatkan jenjang karier.

Tujuan lain dari dilakukannya penilaian kinerja antara lain meliputi:

1. Sebagai salah satu data acuan dalam pengelolaan karyawan di perusahaan.
2. Penentuan kebijakan perusahaan dalam memberikan kompensasi bagi karyawan.
3. Sebagai hasil pemetaan prestasi dan kemampuan karyawan.
4. Meningkatkan motivasi kerja.
5. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan karyawan, karier, dan keputusan perencanaan suksesi.
6. Sebagai dasar penentuan program pengembangan karyawan.
7. Sebagai alat pendorong karyawan agar lebih bertanggung jawab dalam menjalankan peran dan fungsinya.
8. Sebagai dasar untuk memberikan umpan balik kinerja karyawan.
9. Menjadi salah satu acuan dalam menempatkan karyawan pada posisi tertentu.

Proses penilaian kinerja juga memiliki sejumlah manfaat yang baik bagi karyawan maupun perusahaannya. Berikut ini adalah manfaat dari penilaian kinerja yang dilakukan secara teratur:

1. Meningkatkan produktivitas karyawan, sehingga karyawan yang berprestasi dapat langsung diberikan apresiasi.
2. Membuat komunikasi antara pihak karyawan dan perusahaan menjadi lebih baik.
3. Mencegah adanya kesalahpahaman yang berkaitan dengan kualitas dan hasil kerja yang sudah dilakukan.
4. Dapat memberikan informasi yang jelas dan terukur mengenai hasil pekerjaan yang sudah dilakukan oleh karyawan.

Jenis Penilaian Kinerja

a. Penilaian dari atasan langsung

Proses dapat dilakukan dengan cepat dan langsung. Dapat menghasilkan penilaian yang bersifat subjektif karena hanya dilakukan oleh satu orang.

b. Penilaian dari atasan langsung dan atasan lain di level yang lebih tinggi

Mengurangi potensi penilaian subjektif, tetapi juga belum akurat untuk menghasilkan penilaian objektif.

c. Penilaian oleh rekan yang setara

Melibatkan sejumlah rekan untuk menghasilkan penilaian yang lebih objektif.

d. Penilaian dari bawahan

Dapat menghasilkan penilaian subjektif jika hanya dilakukan oleh satu bawahan.

Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja dapat menggunakan pendekatan yang berorientasi masa lalu maupun masa depan. Pendekatan masa lalu dalam arti penilaian dilakukan setelah karyawan menyelesaikan sejumlah pekerjaan sesuai sasaran yang ditetapkan. Sementara untuk pendekatan masa depan berupa pemberian tugas atau tanggung jawab di level lebih tinggi dari saat ini.

Pada metode masa lalu, terdapat sejumlah teknik penilaian yang dapat digunakan meliputi: Skala Peringkat (*Rating Scale*), Daftar Pertanyaan (*Checklist*), Catatan Prestasi, Peninjauan Lapangan, dan Rating Perilaku

Karyawan Selama Bekerja. Untuk metode masa depan dapat menggunakan: Penilaian Diri Sendiri (Mengenali Kekuatan dan Kelemahan Pribadi), Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Manajemen By Objective*), Penilaian Psikologis, dan Penilaian *Assessment Center*.

Metode penilaian masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan, sehingga akan lebih baik jika digunakan sesuai dengan kebutuhan dan dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan.

Program Penilaian Kinerja

Pada pelaksanaannya terdapat sejumlah hal yang perlu diperhatikan dalam menjalankan program penilaian kinerja di perusahaan.

1. **Tujuan Penilaian.** Tujuan dilakukan penilaian perlu ditetapkan karena merupakan acuan dari dilakukan program penilaian kinerja. Hal ini juga dapat disosialisasikan kepada seluruh pihak yang terlibat agar memperoleh dukungan dalam pelaksanaannya.
2. **Instrumen Penilaian.** Hal ini penting karena berhubungan dengan metode penilaian yang digunakan, serta orientasi dari penilaian tersebut.
3. **Standar Penilaian.** Menentukan standar penilaian karyawan untuk digunakan sebagai acuan penilaian.
4. **Penilai.** Menentukan kriteria penilai, kemampuan dalam menjalankan metode penilaian yang digunakan.
5. **Pihak yang dinilai.** Membuat daftar pihak-pihak atau karyawan yang akan mengikuti penilaian kinerja. Hal ini dapat dijadikan dasar dalam mengalokasikan pihak yang berperan sebagai penilaian.
6. **Kapan dilakukan penilaian.** Menentukan kapan waktu yang tepat untuk melakukan penilaian kinerja karyawan.
7. **Pembinaan bagi Penilai.** Dilakukan untuk memberikan pemahaman mengenai tujuan, instrument, standar, serta hal-hal yang berkaitan dengan proses penilaian kinerja karyawan agar tidak timbul perbedaan persepsi penilaian sehingga hasil penilaian menjadi tidak sesuai standar.
8. **Hasil Penilaian.** Berupa data yang dapat dijadikan dasar untuk memberikan umpan balik kepada karyawan yang dinilai.

C. Pengembangan Karyawan

Pengertian Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan karyawan agar dapat meningkatkan kinerja. Dalam prosesnya, terdapat situasi untuk memperoleh pengalaman dan keahlian agar dapat menghadapi tantangan atau tanggung jawab pekerjaan di masa mendatang, dengan juga memperhatikan tugas saat ini.

Untuk dapat dipahami bahwa terdapat perbedaan antara pelatihan dan pengembangan. Perbedaan terletak pada orientasi masanya, di mana untuk pelatihan berorientasi masa sekarang dan pengembangan berorientasi masa depan. Jika dilihat dari perspektif yang lebih luas, perbedaan antara pelatihan untuk bidang tugas saat ini, sementara pengembangan untuk suatu tanggung jawab di masa mendatang.

Manfaat dan Kebutuhan

Program pengembangan karyawan memiliki manfaat baik untuk karyawan itu sendiri, maupun perusahaan. Bagi karyawan manfaat utama adalah memperoleh penambahan pengetahuan, kemampuan, keahlian, pengalaman dan wawasan. Karyawan merasa memperoleh kesempatan untuk mempelajari suatu hal yang dirasa perlu untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan di masa mendatang, serta menjadi lebih siap dalam menghadapi tantangan kerja selanjutnya. Selain itu, karyawan akan merasa dihargai keberadaannya dan diperhatikan oleh perusahaan, serta dapat lebih maksimal dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sementara bagi perusahaan, dengan meningkatkan kemampuan karyawan, maka memudahkan perusahaan dalam menghadapi tantangan dan persaingan usaha. Dapat meningkatkan citra perusahaan, berdaya saing unggul, dan membantu pengembangan perusahaan.

Program pengembangan karyawan akan berhasil jika mengetahui kebutuhan dari pengembangan tersebut. Pada dasarnya, kebutuhan tersebut muncul dari dasar untuk memenuhi kelemahan akan kemampuan, pengetahuan, wawasan dan keahlian tertentu. Oleh karena itu, terdapat kebutuhan untuk meningkatkan, menambah, dan mengembangkan kemampuan tersebut. Kebutuhan pengembangan dapat

muncul dari sisi kebutuhan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini, untuk memenuhi kebutuhan tanggung jawab yang lebih tinggi, atau juga kebutuhan untuk dapat memenuhi tuntutan perubahan.

Identifikasi Kebutuhan

Sebelum menjalankan suatu program pengembangan karyawan, hal penting yang perlu dilakukan terlebih dahulu adalah melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan. Identifikasi kebutuhan pengembangan dapat dilihat dari 3 (tiga tingkatan), yaitu:

1. Tingkat Organisasi, kebutuhan bersumber dari tuntutan organisasi seperti misalnya ada suatu perubahan atau sasaran pengembangan perusahaan. Berkaitan dengan kinerja seluruh organisasi.
2. Tingkat Pekerjaan/Kelompok Pekerjaan, kebutuhan dari suatu tuntutan pekerjaan di bidang tertentu atau fungsi tertentu, memengaruhi kelompok tertentu.
3. Tingkat Individu, kebutuhan pengembangan untuk mengatasi kelemahan karyawan secara individu agar dapat menjalankan pekerjaan atau memenuhi tuntutan pekerjaan. Dalam hal ini, memengaruhi kinerja individu atau yang menjadi kebutuhan individu.

Diperlukan mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan pengembangan dan menganalisis kesenjangan yang ada agar dapat ditindaklanjuti dengan program pengembangan yang tepat sasaran. Berikut ini langkah yang dapat dilakukan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan:

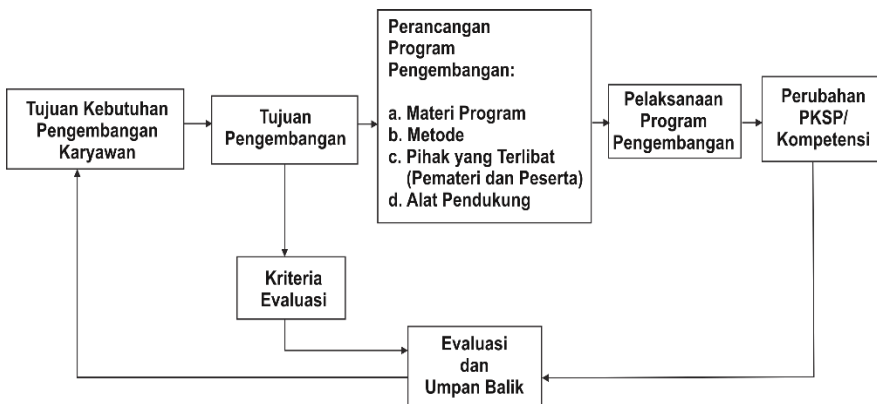
1. Membuat perbandingan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
2. Melakukan analisis pencapaian kinerja karyawan.
3. Menganalisis latar belakang pendidikan, hasil tes, kegiatan pembelajaran yang pernah diikuti, posisi kerja yang pernah ditempati, serta catatan lainnya yang dapat dimanfaatkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan.
4. Menganalisis tantangan atau arah strategis perusahaan, serta melakukan perbandingan dengan kemampuan karyawan saat ini.

Pengumpulan informasi kebutuhan pengembangan dapat dilakukan dengan sejumlah kegiatan seperti observasi, membuat kuesioner untuk survei, wawancara langsung, *Forum Group Discussion* (FGD), tes atau ujian.

Terdapat indikasi adanya kebutuhan pengembangan yang dapat diperhatikan seperti: karyawan tidak dapat memenuhi standar kerja yang ditentukan, terjadi masalah-masalah dalam pelaksanaan kerja, pekerjaan tidak berjalan secara efektif dan efisien, cara kerja karyawan yang berbeda satu sama lain, target penyelesaian pekerjaan tidak terpenuhi baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Langkah-Langkah Pengembangan

Untuk membuat program pengembangan karyawan berjalan sesuai dengan rencana atau sasaran yang dituju, langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:



Gambar 10.1. Langkah-langkah pengembangan karyawan.

Metode Pengembangan

Pengembangan karyawan ini perlu melalui metode yang tepat, agar perusahaan bisa memiliki karyawan-karyawan yang handal untuk membantu perusahaan. Hal ini pun bertujuan untuk membuat pelaksanaan pengembangan berjalan secara efektif. Metode-metode pengembangan yang dapat diikuti karyawan antara lain adalah:

1. Pelatihan

Melalui metode ini para karyawan diharapkan semakin terampil dalam melakukan tugasnya. Pelatihan dapat dilakukan secara internal meliputi pelatihan yang dilakukan di dalam lingkungan perusahaan. Melalui metode ini, trainer dapat diambil dari dalam perusahaan itu sendiri atau bisa saja diambil dari perusahaan yang biasa bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mengadakan pelatihan. Pelatihan juga dapat dilakukan secara eksternal dengan mengirimkan karyawan mengikuti pelatihan di luar perusahaan.

2. Magang

Melalui metode magang para karyawan baru dilatih untuk mengerjakan apa tugas yang akan dilakukannya di kemudian hari. Karyawan baru tentu belum menguasai area pekerjaan. Oleh karena itu, perlu didampingi terlebih dahulu agar nanti siap diterjunkan dalam pekerjaannya dengan keterampilan dan wawasan yang dibutuhkan.

3. Pendidikan

Melalui metode pendidikan, perusahaan memberikan pendidikan formal kepada para karyawan atau memberikan kesempatan pada karyawan untuk melanjutkan pendidikan agar karyawan tersebut memiliki kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

4. Rotasi

Metode rotasi dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk merasakan variasi pekerjaan, serta mengetahui posisi pekerjaan yang lebih sesuai untuk karyawan tersebut. Ketika di suatu divisi karyawan tersebut tidak cocok, namun di divisi lain ternyata hasilnya maksimal, maka bisa dipertimbangkan pemindahannya.

5. Studi Banding

Metode ini adalah metode pengembangan karyawan dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang selama ini berjalan di suatu perusahaan dengan sistem kerja standar atau berlaku di tempat lain.

6. *Group Learning*

Metode ini mengumpulkan sejumlah karyawan dan membentuk satu tim untuk menjadi kelompok belajar yang harapannya dapat saling bertukar pemikiran, gagasan, maupun wawasan terkait pekerjaan.

7. *Coaching - Mentoring*

Metode *Coaching* adalah metode pembimbingan. Seseorang ditunjuk untuk membimbing karyawan lain dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kerja sebagai sarana transfer kemampuan karyawan atau orang yang sudah jauh berpengalaman kepada orang lainnya pada suatu pekerjaan. Untuk *Mentoring* adalah sebuah proses pembelajaran dalam bentuk hubungan saling mendukung dan pengawasan, dimana seseorang dianggap memiliki kemahiran dan kemampuan lebih dari yang lain yang disebut mentor kepada peserta mentoring yang disebut mantee dalam rangka mentransfer pengetahuan dan pemikiran agar kompetensi mantee menjadi lebih berkembang.

8. *Outbond*

Metode ini dilakukan dengan tujuan untuk mempererat hubungan diantara karyawan di semua level. Pada saat *Outbond* diberlakukan beberapa permainan yang membutuhkan pola pikir cepat, kepemimpinan dan kekompakan.

9. *On The Job Training*

Metode ini berupa pemberian instruksi pekerjaan dan menempatkan karyawan dalam suatu posisi kerja tertentu, di bawah pimpinan orang yang lebih mumpuni.

10. *Job Enrichment*

Metode ini bertujuan untuk memperluas pekerjaan karyawan secara vertical, artinya karyawan akan diberi tugas yang levelnya di atas pekerjaan pokoknya saat ini.

11. *Job Enlargement*

Metode ini bertujuan untuk memperluas isi pekerjaan karyawan secara horizontal, artinya karyawan akan diberikan tugas yang lebih banyak, di mana perluasan tersebut tetap dalam satu level pekerjaan pokoknya.

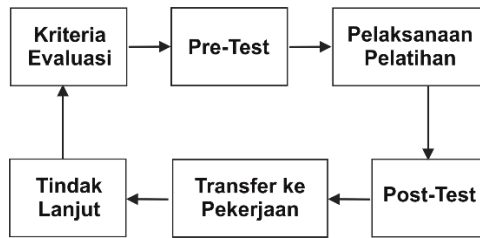
12. Project Assignment

Metode ini bertujuan agar karyawan mampu mengaplikasikan pengetahuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu persoalan di lapangan/unit antara lain dengan membuat perbaikan-perbaikan atau inovasi terkait pekerjaan.

Evaluasi Program

Sebagai langkah untuk memastikan keberhasilan dari pelaksanaan program pengembangan karyawan, maka perlu dilakukan evaluasi dari pelaksanaan tersebut. Lemahnya evaluasi mungkin akan menjadi masalah dalam kegiatan pengembangan karyawan.

Evaluasi terhadap program pengembangan harus melalui beberapa tahapan sebagaimana terlihat pada Gambar 10.2. berikut ini:



Gambar 10.2. Tahapan Evaluasi Program Pengembangan Karyawan.

Pertama, kriteria evaluasi perlu ditetapkan sebelum kegiatan pengembangan dijalankan. Hal ini perlu disesuaikan dengan tujuan pengembang. Selanjutnya, karyawan mulai melakukan pre-test untuk mengetahui level pengetahuan atau kemampuan yang dimiliki sebelum dikembangkan. Program pengembangan dilaksanakan, dan setelah itu dilakukan tes kembali untuk mengetahui penyerapan ilmu dari hasil pengembangan. Program pengembangan dapat dikatakan berhasil ketika kriteria evaluasi terpenuhi dan dapat ditransfer dalam pekerjaan. Untuk tindak lanjut dapat dilakukan pada beberapa waktu kemudian untuk mengetahui efektivitas dari program pengembangan yang telah diikuti karyawan.

D. Rangkuman Materi

1. Penilaian kinerja sangat perlu dilakukan secara konsisten oleh setiap perusahaan agar bisa mengukur kinerja dan meningkatkan produktivitas dari karyawan. Penilaian kinerja juga perlu dilakukan secara terbuka, objektif dan berkala.
2. Setelah melakukan penilaian kinerja, diharapkan perusahaan dapat mempersiapkan strategi untuk memperbaiki kinerja karyawan, merencanakan pekerjaan selanjutnya, mengembangkan kemampuan, serta rencana peningkatkan jenjang karier. Dapat disimpulkan, penilaian kinerja tidak hanya akan membantu perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawannya, tetapi juga bisa bermanfaat untuk pengembangan diri dari para karyawan.
3. Program pengembangan karyawan memiliki manfaat baik untuk karyawan itu sendiri, maupun perusahaan. Dengan dilakukan pengembangan, karyawan dapat memperoleh penambahan pengetahuan, kemampuan, keahlian, pengalaman dan wawasan. Karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar dalam rangka mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan dan tuntutan kerja di masa mendatang.
4. Program pengembangan karyawan akan berhasil jika mengetahui kebutuhan dari pengembangan tersebut. Sebelum menjalankan suatu program pengembangan karyawan, perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pengembangan terlebih dahulu.

LATIHAN DAN EVALUASI

Anda diminta untuk memilih salah satu dari metode penilaian kinerja yang sudah dibahas pada materi. Selanjutnya Anda dapat melakukan pengukuran dengan metode tersebut dan membuat pemetaan hasil penilaian kinerja. Dari hasil penilaian, Anda dapat mengkaitkan dengan rencana pengembangan SDM. Gunakanlah konsep pengembangan yang sudah dituangkan di dalam materi dimulai dari proses identifikasi kebutuhan pengembangan sampai dengan evaluasi implementasi program pengembangan yang dijalankan. Sebaiknya Anda menentukan kerangka

waktu dalam pelaksanaan proses penilaian kinerja sampai dengan pengembangan kepada pihak yang telah dinilai.

Untuk mengetahui keberhasilan Anda dalam melakukan proses penilaian kinerja dan pengembangan karyawan, Anda dapat meminta umpan balik dari Atasan atau pihak yang lebih kompeten dalam melakukan kegiatan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Berger, Lence dan Berge R Dorothy. 2008. *Best Practice on Talent Management*. Jakarta: PPM.

Dessler, Gary. (2003). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Rivai, Veithzal, Ahmad Fauzi Mohd. Basri, Ella Jauvani Sagala, Silviana Murni. (2011). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Internet:

Riadi, Muchlisin. (2019). Mentoring (Pengertian, Fungsi, Unsur, Jenis dan Tahapan Kegiatan). Diakses pada 1 Februari 2022, dari <https://www.kajianpustaka.com/2019/12/mentoring-pengertian-fungsi-unsur-jenis-dan-tahapan-kegiatan.html>

Kurniasih, Wida. (2021). Pengembangan SDM: Pengertian, Tujuan, Metode dan Fungsinya. Diakses pada 5 Februari 2022, dari <https://www.gramedia.com/literasi/pengembangan-sdm/>



MOTIVASI ORGANISASI

Faizatul Fajariah, SE., MM
STIE AMM

A. Pentingnya Motivasi

Karakteristik motivasi adalah merupakan hal yang sangat penting dan merupakan perspektif dasar dari pendekatan historikal. Untuk itu perlu diidentifikasi dan dijabarkan motivasi tersebut berdasarkan perspektif kebutuhan, serta motivasi juga perlu diidentifikasi dan dijabarkan berdasarkan perspektif proses (Griffin dan Moorhead, 2014).

Motivasi diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Dalam lingkup organisasi, motivasi kerja (*work motivation*) merupakan tekanan psikologis dalam diri seorang yang menentukan arah perilakunya dalam organisasi, tingkat usahanya, maupun tingkat ketahanannya dalam menghadapi hambatan-hambatan. Karyawan akan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang baik apabila dia memperoleh imbalan (*reward*) yang memadai seperti bonus, penghargaan, ekstra cuti dan sebagainya.

Motivasi sangat diperlukan dalam organisasi karena berhubungan dengan usaha memberikan dorongan pada para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidaklah mungkin dicapai tanpa adanya komitmen yang bertahan lama dari para anggotanya. Pemahaman tentang motivasi perlu didasarkan pada asumsi bahwa motivasi adalah sebagai hal yang baik, sebagai penentu prestasi kerja, sebagai hal yang tidak pernah berhenti, dan sebagai alat penghubung pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena itu, para manajer organisasi dituntut memiliki kemampuan

memotivasi karyawannya, yaitu melalui pemahaman tentang teori-teori motivasi seperti misalnya teori kebutuhan (*needs theory*), teori pengharapan (*expecta theory*), maupun teori keadilan (*equity theory*), dan teori-teori lainnya, (Ratmawati & Herachwati, 2007).

B. Pengertian Motivasi

Motivasi sering kali dipahami sama dengan kinerja (*performance*). Hal ini timbul karena pemahaman terhadap pengertian motivasi yang diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Padahal motivasi dan kinerja (*performance*) adalah hal yang berbeda. Kinerja adalah evaluasi atas perilaku seorang, hasilnya antara lain untuk mengetahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya. Sedangkan motivasi adalah salah satu elemen dari pengukuran kinerja. Dikarenakan motivasi adalah hanya sebagian dari bagian untuk menilai kinerja, maka tidak berarti bahwa orang yang bermotivasi baik akan berkinerja baik, demikian juga sebaliknya beberapa faktor yang menjadi penyebabnya adalah adanya perbedaan kepribadian, dan kemampuan.

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan pekerjaan yang merupakan hobinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen-elemen di luar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi (Ratmawati & Herachwati, 2007).

Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Banyak para psikolog yang memakai berbagai istilah yang berbeda-beda dalam menyebut sesuatu yang menimbulkan perilaku tersebut. Ada yang menyebut sebagai motivasi (*motivation*) atau motif, kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Dalam penulisan ini kita menggunakan istilah motivasi.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan tercapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati, tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh sesuatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut; kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Dalam hal ini kita perlu mengingat bahwa suatu kebutuhan harus diciptakan atau didorong sebelum memenuhi sebagai motivasi. sumber yang mendorong terciptanya suatu kebutuhan dapat berada pada diri orang itu sendiri (seperti melihat makanan yang menarik). Atau dengan adanya makanan dapat menimbulkan rasa lapar.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Hal ini dikarenakan setiap anggota suatu organisasi adalah "unik" secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Manajer organisasi/perusahaan penting mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawan atau bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Seperti telah disebutkan, motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau faktor eksternal tergantung darimana suatu kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang dan dijelaskan oleh hierarki kebutuhan Maslow (1965) dan motif berprestasi McClelland (1976). Motivasi eksternal sebenarnya dibangun di atas motivasi internal dan adanya dalam organisasi tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahannya. Teori McGregor (1944) akan menjelaskan hal ini. Pendekatan Maslow (1965) dan McGregor (1944) serta para ahli lainnya tampaknya berbeda, tetapi pandangan mereka saling melengkapi.

Motivation is the concept we use when we describe the forces on or within an individual to initiate and direct behavior (Gibson, et al, 2012: 126)
(Motivasi adalah konsep yang kita gunakan menggambarkan kekuatan

bertindak pada atau di dalam setiap yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku).

Motivation as the processes that account for an individual's direction, and persistence of effort toward attaining a goal (Robbins & Judge, 2013:202). (Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan)

Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates a behavior or a drive that is aimed at a goal incentive (Luthans, 2011: 157). (Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi secara fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif).

Berdasarkan definisi tersebut terdapat tiga elemen penting, yakni ada dorongan dari dalam diri individu, ada tindakan, dan tujuan. Dorongan karena ada kebutuhan yang dirasakan yang menggerakkan individu untuk bertindak dalam memenuhi kebutuhan yakni tujuan. Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami individu pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik, psikologis, atau sosiologis.

C. Proses Motivasi

Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan. Proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan yakni:

- a. Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi yang menyebabkan adanya ketidak seimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan perilaku tertentu.
- b. Seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
- c. Seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencarian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilih dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.

- d. Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan misalnya, kebanggaan biasanya dinilai oleh individu. Sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi suatu kebutuhan misalnya, finansial atau jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi.
- e. Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung pada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
- f. Seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi apabila ada masalah kebutuhan yang belum terpenuhi, maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

D. Sumber Motivasi

1. Motivasi Internal

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan memengaruhi pikirannya, yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Sebagai contoh, seorang mahasiswa yang ingin memperoleh nilai A dalam ujiannya akan menentukan perilaku dia dalam memenuhi syarat kelulusannya. Setelah dia memikirkan dalam-dalam, perilakunya mungkin akan menjadi mahasiswa yang rajin kuliah, membuat catatan yang baik, belajar keras, membuat tugas makalah dengan baik dan sebagainya. Tetapi dalam kenyataan tidak semua mahasiswa masih mencapai nilai A. Begitu juga dalam suatu organisasi, setiap individu akan mempunyai kebutuhan dan keinginan berbeda dan “unik”. Beberapa teori yang ada mencoba mengidentifikasi motivasi-motivasi umum yang selalu ada dalam diri semua orang. Dengan memahami teori-teori tersebut, manajer dapat memotivasi bawahannya agar kegiatan mereka mencapai kepuasan yang diinginkannya dan juga menguntungkan pencapaian tujuan organisasi.

Penggolongan motivasi internal yang dapat diterima secara umum belum mendapat kesepakatan para ahli. Namun demikian, para psikolog menyetujui bahwa motivasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu:

- a. Motivasi Fisiologis, yang merupakan motivasi alamiah (*biologis*), seperti lapar, haus, dan seks.
- b. Motivasi psikologis, yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori dasar, yaitu:
 - 1) Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*); motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah (*emosional*) dalam berhubungan dengan orang lain.
 - 2) Motivasi mempertahankan diri (*ego-defensive motivation*); motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis, menghindari untuk tidak ditertawakan dan kehilangan muka, mempertahankan prestise dan mendapatkan kebanggaan diri.
 - 3) Motivasi memperkuat diri (*ego-bolstering motivation*); motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi menaikkan prestasi dan mendapatkan pengakuan orang lain, memuaskan diri dengan penguasaannya terhadap orang lain.

2. Motivasi Eksternal

Teori motivasi eksternal tidak mengabaikan teori motivasi internal. Tetapi justru mengembangkannya. Teori motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada dalam individu yang dipengaruhi faktor-faktor ekstern yang dikendalikan oleh manajer, yaitu meliputi; suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, dan hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab.

Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan yang positif dari karyawannya. Tanggapan yang positif ini menunjukkan bahwa bawahannya sedang bekerja demi kemajuan organisasi. Seorang manajer dapat mempergunakan motivasi eksternal

yang positif ataupun yang negatif. Motivasi positif memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik. Motivasi negatif memperlakukan hukuman bila pelaksanaan kerja jelek keduanya dapat dipakai oleh manajer. Teori McGregor (1944) akan membantu menjelaskan motivasi eksternal (Sukanto dan Handoko, 2000).

E. Teori-teori Motivasi

Banyak teori tentang motivasi dikemukakan Oleh para ahli. Setiap teori motivasi berusaha untuk memberikan uraian yang menuju pada apa yang sebenarnya diinginkan manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa.

Dalam ilmu manajemen, konsep awal motivasi adalah model tradisional yang dikaitkan dengan manajemen ilmiah (*Scientific model management*). Manajer menentukan cara memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah yaitu semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upah yang diterima. Model tradisional ini kemudian dilengkapi dengan model hubungan manusia yaitu memotivasi karyawan tidak cukup hanya dengan upah saja, tetapi diperlukan pula pemenuhan kebutuhan sosial yang membuat karyawan merasa berguna dan penting bagi organisasi. Berawal dari model hubungan manusia inilah maka Landy dan Becker membuat pengelompokan pendekatan teori motivasi menjadi lima kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, dan teori penetapan sasaran.

1. Teori Kebutuhan

Teori ini memfokuskan pada apa yang menjadi kebutuhan orang agar hidupnya dapat tercukupi. Menurut teori kebutuhan, seseorang mempunyai motivasi jika dia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dalam hidupnya. Teori kebutuhan yang paling populer adalah yang dikemukakan Oleh Maslow (1965) dengan "*hierarchy of needs*" nya. Hierarki kebutuhan dari Maslow (1965) yang mengetengahkan motivasi manusia berdasarkan lima macam kebutuhan, lebih banyak diminati Oleh para manajer dalam memotivasi karyawannya. Dimulai dari kemudahan

manusia yang paling mendasar yaitu; kebutuhan fisiologis, kemudian meningkat pada kebutuhan keamanan, sosial, harga diri, dan kebutuhan tertinggi sebagai kebutuhan aktualisasi diri, membuat manusia termotivasi untuk memenuhinya secara tahap demi tahap. Dengan demikian apabila kebutuhan akan sesuatu telah terpenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak lagi akan menjadi motivator.

Alderfer (1972) mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Di sini Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi, maka manusia akan kembali pada kebutuhan yang lebih rendah. Penekanan teori ini pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

2. Teori Keadilan

Teori keadilan merupakan teori motivasi kerja yang berdasarkan pada asumsi bahwa faktor utama dalam motivasi pekerjaan adalah motivasi individu atas keadilan dari penghargaan yang diterima.

Menurut teori ini, keadilan di sini ditunjukkan oleh perbandingan yang memadai antara input pekerjaan individu (misalnya keterampilan) dengan imbalan atas input tersebut (misalnya gaji atau promosi). Sebagai contoh dua orang analisis keuangan bekerja di suatu perusahaan yang sama. Setelah dua tahun, analis A mendapat promosi jabatan sedang analis B tidak. Bisakah kedua analis tersebut menentukan situasi ini adil atau tidak? Jawabannya adalah ya. Analis A dan B dapat menentukan apakah situasi tersebut adil atau tidak, mana kala mereka menilai bahwa apa yang diterimanya sesuai dengan usaha yang dikeluarkan. Apabila kedua analis tersebut mengetahui bahwa analis A sehari-hari bekerja lembur dan analis B tidak, maka dianggap bahwa promosi jabatan tersebut disebabkan waktu bekerja analis A yang lebih lama daripada analis B. Dengan kata lain pekerja akan lebih termotivasi apabila rasio antara input dan output yang dimiliki sama dengan rasio input dan output yang serupa yang dimiliki oleh pekerja lain. Oleh karena itu, manajer hendaknya dapat menjamin adanya keadilan dan kejujuran dalam organisasi.

3. Teori Penguatan

Teori penguatan dikemukakan oleh BF Skinner yang menegaskan bahwa tingkah laku dengan kosekuensi positif cenderung akan diulangsedangkan tingkah laku yang berkonsekuensi negatif cenderung tidak diulang. Tindakan seseorang di masa yang akan datang sangat terpengaruh oleh tindakan masa lalu. Teori penguatan dapat dipakai oleh manajer untuk mengubah tingkah laku bawahannya. Oleh karena itu, teori ini lazim disebut *Behavior modification*.

Beberapa teknik penguatan dapat dipakai sebagai pendorong ataupun sebagai pengeliminasi tingkah laku yang diinginkan. Manajer dapat memilih di antara penguatan positif; yaitu merangsang seseorang untuk berperilaku sesuai dengan yang dikehendaki dengan memberi imbalan.

Penguatan negatif (disebut juga *avoidance learning*), peniadaan (*extinction*), maupun hukuman (*punishment*) untuk mengubah tingkah laku bawahan sehingga dihasilkan tingkah laku karyawan yang sesuai dalam organisasi. Waktu atas pemberian penguatan atau imbalan menentukan hasil yang dicapai, maka dari itu diperlukan jadwal tertentu untuk melakukan penguatan terhadap karyawan agar menghasilkan perilaku yang diinginkan. Jadwal tersebut terdiri dari waktu penguatan diberikan, apakah harian, mingguan, bulanan, dan seterusnya, frekuensi adalah seberapa sering penguatan diberikan, dan rasio pemberian penguatan yang proporsional.

W. Clay Hamner memberikan enam cara modifikasi tingkah laku yakni sebagai berikut:

- a. Tidak memberi imbalan pada semua individu dengan cara yang sama, tetapi harus didasarkan pada prestasi kerjanya.
- b. Selalu waspada bahwa kesalahan memberikan respons dapat mengubah tingkah laku.
- c. Memberitahukan secara pasti pada semua bawahan tentang apa yang dapat dilakukan bawahan agar memperoleh penguatan.
- d. Memberitahukan pada bawahan tentang kesalahan yang dilakukan.
- e. Tidak menghukum di hadapan orang/karyawan lain.
- f. Senantiasa berlaku adil.

4. Teori Penetapan Sasaran

Teori penetapan sasaran (*goal-setting theory*) merupakan teori proses motivasi yang fokusnya pada proses penetapan sasaran. Seseorang secara individu akan termotivasi apabila dia mempunyai kemampuan atau keterampilan untuk mencapai sasaran tertentu. Untuk itu perlu diperhatikan karakteristik sasaran:

- a. Kejelasan/spesifikasi sasaran (*goal specificity*) adalah kejelasan sasaran yang terukur dan dapat diamati. Meningkatkan penjualan 20% atau mengurangi jumlah pengangguran sampai 15% tahun depan adalah contoh sasaran yang jelas. Tujuan yang spesifik lebih memotivasi pekerja karena target yang dituju mudah dipahami.
- b. Tingkat kesulitan sasaran (*goal difficulty*); adalah seberapa sulit seorang atau sebuah kelompok mencapai sasaran yang ditetapkan. Meningkatkan penjualan 5% mungkin mudah, 10% sedikit sulit, 25% sangat sulit terutama di masa krisis seperti saat ini. Memotivasi karyawan harus mengukur tingkat kesulitan pencapaian dalam ukuran yang masuk akal, apabila ukuran yang dipakai tidak masuk akal, maka tujuan untuk memotivasi karyawan tidak akan tercapai.
- c. Tingkat penerimaan sasaran (*goal acceptance*); berkaitan dengan siapa yang harus melakukan tugas pencapaian sasaran. Umumnya, melibatkan individu yang akan dibebani tugas pencapaian sasaran dalam proses penetapan sasaran peningkatan tingkat penerimaan individu terhadap sasaran yang dimaksud.

Selain teori-teori tersebut di atas, ada juga teori-teori sebagai berikut.

1. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

- a. Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*)
Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.

b. **Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (*hygiene factors*)**

Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

Dalam implementasinya di lingkungan sebuah organisasi/ perusahaan, teori ini menekankan pentingnya menciptakan/mewujudkan keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Salah satu di antaranya yang tidak terpenuhi, akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

2. Teori Prestasi (*Achievement*) dari Mc Clelland

Teori ini mengklasifikasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Artinya, bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain (Thoah, 2003: 234).

Dalam hubungannya dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan/keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi. Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi (*motivator*) dalam melaksanakan pekerjaan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan, antara lain sebagai berikut:

- a. Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk ini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.
- b. Dalam bekerja yang memiliki risiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang berisiko lunak (moderat). Pekerjaan yang berisiko

tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya mereka juga kurang menyukai pekerjaan yang berisiko rendah atau tanpa risiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak/kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.

- c. Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian, peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.
- d. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya, yang mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.

3. Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan: terhadap hubungan yang erat antara pengertian seorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan. Dengan demikian, berarti juga harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan yang karena terarah untuk mencapai suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai suatu yang diinginkan disebut "usaha". Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu. Usaha yang dapat dilakukan pekerja sebagai individu dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang dimilikinya, yang diwujudkan berupa keterampilan/keahlian dalam bekerja. Berdasarkan hal tadi akan memperoleh hasil, yang sesuai dengan harapan akan dirasakan sebagai ganjaran yang memberikan rasa kepuasan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas/pekerjaannya, dihubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang dimilikinya.

- b. Berdasarkan pengertian itu, manajer perlu membantu pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak berlebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
- c. Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keterampilan dalam bekerja, dalam meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.

4. Teori Tujuan Sebagai Motivasi

Setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan organisasi/ perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti ini tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien. Implementasi dari teori ini di lingkungan suatu perusahaan dapat diwujudkan sebagai berikut:

- a. Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu, para manajer perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terinci, agar mudah dipahami para pekerja. Para manajer perlu membantu pekerja jika mengalami kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para manajer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.
- c. Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunannya dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para manajer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- b. Motivasi sebagai pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih dari kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan suatu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.
- c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

Sehubungan uraian-uraian di atas secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja. Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut:

a. Motivasi Instrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan tertentu yang positif di masa depan.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain. Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada instrinsik. Kondisi itu terutama

disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi di sekitar lebih banyak mengiringinya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

Dalam rangka memotivasi para pekerja, setidaknya terdapat tiga tanggung jawab utama seorang manajer. Ketiga tanggung jawab itu adalah:

- a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Dalam rumusan tersebut harus jelas jenis/jumlah (kuantitatif) dan bobot (kualitatif) tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab setiap bawahannya.
- b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya agar bagi pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak menjadi hambatan untuk melaksanakan secara maksimal.
- c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi pelaksanaan pekerjaan para bawahannya.

F. Faktor Pemengaruh Motivasi

Kast dan James (2002: 402), mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi motivasi yaitu: Faktor Internal dan Faktor Eksternal. Faktor internal seperti sasaran dan nilai-nilai organisasi, teknologi, struktur dan proses manajerial. Faktor-faktor ini, secara individual dan kolektif, memengaruhi motivasi individu dan kelompok dalam organisasi. Sasaran dan nilai-nilai (implisit atau eksplisit) suatu organisasi memengaruhi motivasi. Dengan mengidentifikasi hal yang dikehendaki dan menunjukkan perilaku yang sesuai yang dapat dipakai untuk mencapai hasil tersebut. Tipe teknologi yang dipakai dalam organisasi juga memengaruhi motivasi. Dalam beberapa hal, kegiatan manusia dipacu oleh kecepatan mesin. Proses manajemen dalam organisasi dapat pula memengaruhi motivasi, seperti gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan dan lain-lain.

G. Aplikasi Manajerial Teori Motivasi

1. Sistem Manajemen

Likert (1967) menekankan perlunya untuk mempertimbangkan sumber daya manusia dan sumber dana secara seimbang sebagai harta yang memerlukan adanya manajemen yang baik. Sebagai hasil dari studi penelitian perilaku organisasi dalam berbagai organisasi, Likert (1967) mengadakan program perubahan organisasi dalam berbagai bidang industri. Jelas sekali bahwa program-program tersebut dimaksudkan untuk membantu organisasi bergerak dari asumsi teori X ke asumsi teori Y, dari pembinaan perilaku yang tidak dewasa kepada upaya mendorong dan mengembangkan perilaku yang dewasa.

Dalam studi-studi yang dilakukannya, Likert menemukan bahwa gaya manajemen yang umum diterapkan dalam organisasi-organisasi dapat dilukiskan pada suatu urutan dari sistem 1 hingga sistem 4. Sistem-sistem tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

Sistem 1. Pimpinan dipandang tidak merasa yakin atau percaya terhadap bawahan, karenanya mereka jarang dilibatkan dalam setiap aspek proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dan penyusunan tujuan organisasi dilakukan pada tingkat atas dan diumumkan ke bawah melalui garis komando. Bawahan dipaksa untuk bekerja dengan menimbulkan rasa takut, ancaman, hukuman, serta ganjaran temporer dan pemenuhan kebutuhan pada level fisiologis dan rasa aman. Interaksi atasan-bawahan yang terjadi biasanya disertai dengan rasa takut dan tidak percaya. Meskipun proses pengendalian sangat dipusatkan pada pimpinan teras, pada umumnya berkembang organisasi informal yang tujuannya bertentangan dengan tujuan organisasi formal.

Sistem 2. Pimpinan dipandang kurang memiliki rasa yakin dan kepercayaan terhadap bawahan, seperti halnya sikap majikan terhadap pelayan. Pengambilan keputusan dan penyusunan tujuan organisasi dilakukan pada tingkat atas, tetapi telah banyak keputusan yang diambil pada level yang lebih rendah. Ganjaran dan hukuman digunakan untuk memotivasi karyawan. Setiap interaksi atasan-bawahan yang terjadi

dibarengi dengan Sikap merendahkan dari pihak atasan dan rasa takut dan hati-hati dari bawahan. Meskipun proses pengendalian masih dipusatkan pada pimpinan teras, sebagian dilimpahkan kepada level menengah dan level bawah. Biasanya timbul organisasi-organisasi informal, tetapi tidak selamanya menantang tujuan organisasi formal.

Sistem 3. Pimpinan dipandang cukup sekalipun tidak sepenuhnya memiliki rasa yakin dan kepercayaan terhadap bawahan. Kebijakan dan keputusan umum diambil pada tingkat atas organisasi, tetapi bawahan diperkenankan untuk mengambil keputusan-keputusan khusus pada level bawah. Arus komunikasi berlangsung ke atas dan ke bawah secara hierarki. Ganjaran, hukuman dan keterlibatan tertentu digunakan untuk memotivasi karyawan. Adanya interaksi yang moderat antara atasan dengan bawahan, yang sering dibarengi dengan rasa yakin dan kepercayaan yang cukup. Aspek-aspek proses pengendalian yang signifikan dilimpahkan ke bawah dengan perasaan tanggung jawab pada level atas dan level bawah. Organisasi informal dapat timbul, tetapi organisasi ini boleh jadi mendukung atau menentang tujuan organisasi formal.

Sistem 4. Pimpinan dipandang memiliki rasa yakin dan kepercayaan penuh terhadap bawahan. Pengambilan keputusan disebarluaskan di seluruh level organisasi, tetapi dipadukan dengan baik. Arus komunikasi tidak hanya ke atas dan ke bawah secara hierarki, tetapi juga ke samping. Para karyawan termotivasi dengan keikutsertaan dan keterlibatan dalam penetapan ganjaran ekonomi, penyusunan tujuan, peningkatan metode, dan penilaian kemajuan ke arah pencapaian tujuan. Adanya interaksi yang ekstensif dan bersahabat antara atasan dan bawahan yang dilandasi dengan rasa yakin dan kepercayaan yang tinggi. Tanggung jawab proses pengendalian tersebar di antara para anggota organisasi, dengan keterlibatan penuh unit-unit kerja pada level bawah. Organisasi informal dan formal sering menjadi satu dan tidak terpisahkan. Dengan demikian, semua kekuatan sosial mendukung upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Penerapan Teori dalam Praktik

Marrow, et al. (1976), menyatakan bahwa salah satu contoh perubahan sistem manajemen organisasi yang berhasil terjadi dalam perusahaan terkemuka dalam industri piyama. Setelah mengalami kerugian selama beberapa tahun, perusahaan ini akhirnya dibeli oleh perusahaan lain. pada saat berlangsungnya transaksi, perusahaan yang dibeli menerapkan gaya manajemen yang berada di antara sistem 1 dan sistem 2. Beberapa perubahan besar segera diterapkan oleh pemilik yang baru. perubahan tersebut mencakup upaya modifikasi cara pengorganisasian pekerjaan secara ekstensif, peningkatan pemeliharaan mesin-mesin, dan program pelatihan yang melibatkan para manajer dan karyawan di setiap level. Para manajer dan supervisor memperoleh falsafah dan pemahaman mendalam tentang gaya manajemen yang mendekati sistem 4. Keseluruhan perubahan ini didukung oleh pimpinan teras dari perusahaan yang membeli.

Meskipun tingkat produktivitas menurun dalam beberapa bulan pertama setelah dimulainya program perubahan, tingkat produktivitas meningkat hampir 30% dalam dua tahun. Walaupun tidak mungkin menghitung secara tepat seberapa jauh peningkatan produktivitas itu merupakan akibat dari perubahan sistem manajemen, jelas sekali bagi para peneliti bahwa dampak perubahan itu cukup besar. Di samping meningkatnya produktivitas, biaya produksi turun 20%, tingkat berhenti bekerja berkurang hampir separuh, dan moral karyawan meningkat (mencerminkan sikap karyawan yang lebih bersahabat terhadap perusahaan). Citra perusahaan di masyarakat semakin baik, dan untuk pertama sekali setelah bertahun-tahun perusahaan itu memperoleh laba.

H. Rangkuman Materi

1. Karakteristik motivasi adalah merupakan hal yang sangat penting dan merupakan perspektif dasar dari pendekatan historikal. Untuk itu perlu diidentifikasi dan dijabarkan motivasi tersebut berdasarkan perspektif kebutuhan. Selain itu motivasi juga perlu diidentifikasi dan dijabarkan berdasarkan perspektif proses.
2. Berdasarkan sumbernya, motivasi terdiri dari motivasi internal dan motivasi eksternal.
3. Teori-teori motivasi antara lain adalah sebagai berikut:
 - a. Teori Kebutuhan;
 - b. Teori Keadilan;
 - c. Teori Penguatan;
 - d. Teori Penetapan Sasaran;
 - e. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg;
 - f. Teori Prestasi (*Achievement*) dari Mc Clelland;
 - g. Teori Harapan (*Expectancy*);
 - h. Teori Tujuan Sebagai Motivasi.

LATIHAN DAN EVALUASI

1. Jelaskanlah apa pentingnya motivasi dalam organisasi?
2. Jelaskanlah pengertian motivasi dengan didukung pendapat ahli!
3. Bagaimanakah proses motivasi itu?
4. Dua sumber motivasi, yakni berasal dari dalam diri (internal) dan luar diri (eksternal). Jelaskanlah kedua hal tersebut!
5. Jelaskanlah salah satu teori motivasi dan bagaimana aplikasinya dalam organisasi!
6. Faktor apa sajakah yang memengaruhi motivasi seseorang dalam organisasi?
7. Bagaimanakah aplikasi manajerial teori motivasi dalam organisasi?

DAFTAR PUSTAKA

- Alderfer, C.P. (1972). *Existence Relatedness, and Growth: Human Needs is Organization Settings*. New York: Free Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., Konopaske, R. (2012). *Organization: Behavior, Structure, Processes. Fourteenth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Griffin Ricky W. and Gregory Moorhead. (2014). *Organization Behavior: Managing People and Organization. Eleventh Edition*. UAS: South-Western.
- Kast, Feremont E, James F Rosenweig. (2002). *Organisasi dan Manajemen, Edisi ke Empat*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Likert, Rensis, (1967). *Effective Supervision: An Adaptive and Relative Process Personel Psychology*, II, No. 3.
- Luthans, Fred, (2011). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Marrow, A.J. D.G. Bowers and S.E. Seashore. (1976). *Management by Participation*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Ratmawati Dwi & Nurri Herachwati. (2007). *Perilaku Organisasi, Cetakan Ketiga*. Universitas Terbuka.
- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior 15th Edition*, Pearson Prentice Hall. Person Education Limited, England.
- Steiger, J.S., Hammoul, K.A. dan Galib, Md H. (2014). "An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organizations", *International Journal of Business*.
- Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko. (2000). *Organisasi Perusahaan, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.

12

DASAR-DASAR MANAJEMEN STRATEGIS

Dr. Didi Mulyadi, CH., CHt

INSTITUT BISNIS MUHAMMADIYAH BEKASI

A. Pendahuluan

Perkembangan teknologi informasi dan perilaku masyarakat mengubah banyak sekali sektor kehidupan termasuk di dalamnya dunia bisnis, apapun sektornya. Hal ini tentunya mendorong organisasi untuk terus bertumbuh dan berinovasi, sehingga organisasi tersebut bisa terus berjalan dan memenangkan kompetisinya.

Selain beradaptasi dengan kondisi yang terus berubah, suatu organisasi juga idealnya harus mampu memprediksi dan mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Salah satu komponen bagaimana organisasi mampu menjawab tantangan-tantangan di masa mendatang adalah dengan memiliki rencana strategis yang handal dan berbasis data, sehingga rencana strategis tersebut nantinya mampu menjawab berbagai tantangan yang akan dihadapi oleh organisasi.

Pada situasi ekonomi saat ini, mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif jauh lebih sulit dibandingkan pada masa sebelumnya. Manajemen strategis menawarkan kompleksitas dari lingkungan bisnis saat ini dan menawarkan keterampilan dan konsep terbaru dengan penjelasan yang komprehensif (David, 2011).

Penyusunan rencana strategis tersebut juga harus didahului dengan suatu analisa yaitu TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses dan Strengths*). Sedikit berbeda dengan yang biasa dikenal yaitu SWOT analysis,

TOWS ini secara konsep sama dengan SWOT, namun fokus utama yang dilihat adalah faktor-faktor eksternal, yaitu *Threats dan Opportunities* dibandingkan dengan faktor-faktor internal yaitu *Strength dan Weaknesses* (Steiss, 2003). Hal ini dikarenakan faktor eksternal merupakan faktor yang tidak bisa dikendalikan oleh organisasi dan penuh ketidakpastian.

Bab ini akan membahas bagaimana peran manajemen strategis dalam organisasi yang di dalamnya dibahas mengenai definisi manajemen strategis, konsep strategi, karakteristik keputusan strategis, dan manfaat manajemen strategis dalam organisasi. Pembahasan juga bersamaan dengan contoh-contoh konkret yang terjadi dalam organisasi baik itu lokal maupun internasional.

B. Definisi Manajemen Strategis

Beberapa definisi tentang manajemen strategis yang selama ini selalu dijadikan acuan oleh akademisi sebagai bahan diskursus dan juga organisasi dalam menata arah organisasi yang lebih baik. Tetapi nama yang sangat dikenal sebagai *The Father of Strategic Management* adalah Ansoff. Meskipun manajemen strategis sekarang ini menjadi bendera resmi pada komunitas akademik, banyak ahli khususnya generasi muda melihat bahwa Ansoff adalah *father* dari konsep ini. Dia juga yang mengembangkan konsep visi dan konsep utama untuk mengembangkan perencanaan strategis dan strategi korporasi (Charles & Denis, 2011)

Generasi berikutnya yang mengembangkan konsep manajemen strategis di antaranya adalah Fred R Davis (David, 2011, p. 35) yang dalam bukunya menjelaskan bahwa, "*strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*". Konsep ini menjelaskan bahwa manajemen strategis didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu pengetahuan untuk memformulasi, implementasi dan mengevaluasi keputusan antar fungsi yang mendorong organisasi mencapai tujuannya.

Sementara pendapat lainnya oleh Smith, et al (1988) menjelaskan bahwa *Strategic management is the process of examining both present and*

future environments, formulating the organization's objectives, and making, implementing, and controlling decisions focused on achieving these objectives in the present and future environments. Mereka menjelaskan bahwa manajemen strategis adalah suatu proses menganalisa lingkungan organisasi baik saat ini maupun yang akan datang, memformulasikan tujuan-tujuan organisasi dan membuat, melaksanakan dan mengontrol keputusan-keputusan yang difokuskan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut pada saat ini dan juga masa depan.

Sementara Michael Porter (1990) salah satu pionir dalam konsep manajemen strategis setelah era Ansoff berpendapat, bahwa *“operational effectiveness, although necessary to superior performance, is not sufficient, because its techniques are easy to imitate. In contrast, the essence of strategy is choosing a unique and valuable position rooted in systems of activities that are much more difficult to match. The Influence of Generally, strategic management is the means by which organizational managers seek to bolster the success of their businesses via a series of competitive maneuvers.* Porter secara umum menyatakan bahwa manajemen strategis adalah alat untuk organisasi di mana para manajer organisasi mencari pendorong untuk kesuksesan organisasi melalui serangkaian manuver yang kompetitif.

Dari beberapa definisi di atas secara jelas tergambar bahwa manajemen strategis adalah suatu konsep dan alat manajemen yang dijalankan oleh organisasi, sehingga organisasi memiliki arah dan tujuan yang terstruktur untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategis juga bermanfaat untuk organisasi agar bisa memenangkan persaingan saat ini dan juga di masa mendatang. Hal ini dikarenakan organisasi selalu menata diri untuk selalu beradaptasi dengan berbagai kondisi eksternal yang saat ini susah sekali untuk dikendalikan. Bahkan banyak sekali sektor bisnis yang terdisrupsi oleh lingkungan eksternal yang tidak bisa dikendalikan oleh organisasi.

Dari konsep dan cara pandang tadi, maka sudah pasti bahwa manajemen strategis merupakan komponen penting yang harus menjadi bagian dalam operasi organisasi, karena dengan itulah organisasi bisa terus bergerak terstruktur sesuai dengan arah yang ditentukan (Hitt et al., 2010).

Pada akhirnya manajemen strategis merupakan:

1. Pendekatan jangka panjang, dalam manajemen strategis keputusan dibuat untuk jangka Panjang.
2. Fokus pada tujuan organisasi, tujuannya untuk menjamin bahwa perencanaan dari suatu tindakan mencapai tujuan yang paling penting untuk pemangku kepentingan (*stakeholders*) secara luas.
3. Dihubungkan dengan kelebihan dan kelemahan internal organisasi, tujuan harus difokuskan pada kekuatan organisasi dan mengendalikan kelemahan–kelemahan kunci (*Internal Strengths - Weaknesses Analysis*).
4. Beradaptasi terhadap lingkungan bisnis/organisasi yang selalu berubah, perubahan-perubahan dalam bidang politik, ekonomi, sosial dan teknologi menjadi salah satu pertimbangan dan juga bagaimana melihat perubahan dalam industrinya itu sendiri dan beradaptasi terhadap perubahan ancaman-ancaman kompetitif dan juga perubahan kebutuhan-kebutuhan konsumen (*External Opportunities -Threats Analysis*).

Secara keseluruhan konsep manajemen strategis sebenarnya merupakan suatu kajian yang sangat mendalam yang meliputi tiga aspek utama yaitu:

1. *Strategy Inputs*

Tahapan ini meliputi *External Environments (Opportunities-Threats Analysis)* dan *Internal Environment (Strengths-Weaknesses Analysis)*. Konsep dari strategi input ini nantinya akan menghasilkan tujuan organisasi jangka panjang sebagai acuan ke mana dan akan seperti apa organisasi di masa yang telah ditetapkan dan dengan cara apa mencapai tujuannya tersebut. Dalam manajemen strategis, tujuan jangka panjang tersebut dinamakan Visi dan Misi (*Vison-Mision*)

2. *Strategy Actions*.

Tahapan ini merupakan tahapan yang sangat krusial di mana konsep-konsep pada strategi inputs di atas bisa diimplementasikan dalam bentuk Tindakan-tindakan yang lebih spesifik, sehingga seluruh *stakeholder* organisasi mampu memahaminya secara komprehensif. Dalam tahapan ini terdapat dua pendekatan yaitu *Strategy Formulation* yang di dalamnya

adalah bagaimana organisasi menyiapkan strategi pada tingkatan bisnis (*business level strategy*), kompetisi, strategi pada level korporat, strategi akuisisi dan restrukturisasi, strategi internasional dan strategi kerja sama, dan *Strategy Implementation* di mana pada tahapan ini organisasi menyusun bagaimana organisasi dikelola (*corporate governance*), bagaimana struktur organisasinya dan kontrolnya (*organizational structure and control*), kepemimpinan strategis (*strategic leadership*) dan kewirausahaan strategis (*strategic entrepreneurship*). Dari semua strategi pada tahapan ini menghasilkan keunggulan daya saing strategis (*strategic competitiveness*)

3. *Strategy Outcomes*

Secara konsep, *strategy outcomes* berfokus pada bagaimana hasil dari dua proses di atas yaitu *strategy inputs* dan *strategy actions*. Konsep manajemen strategis percaya bahwa apabila dua tahapan di atas berjalan secara ideal, maka *outcome*-nya adalah keniscayaan. Luaran yang diharapkan dari *strategy outcomes* adalah *strategic competitiveness above average returns*. Maksudnya adalah bahwa hasil yang didapatkan dari pelaksanaan tahapan manajemen strategis adalah menghasilkan keuntungan baik berupa keuntungan finansial maupun keuntungan merek lebih tinggi dari rata-rata organisasi di dalam industri yang dijalankan.

Pada tahapan ini nantinya organisasi akan mendapatkan *feedback*, baik itu positif maupun negatif terhadap hasil-hasil yang didapatkan. Apabila hasilnya sesuai yang diharapkan, maka *feedback*-nya adalah bagaimana organisasi tetap konsisten melaksanakan tahapan tersebut dengan perbaikan-perbaikan minor untuk menyesuaikan dengan perubahan perilaku konsumen atau calon konsumen.

Visi dan Misi

Salah satu hal pertama yang akan dilihat dan menjadi pemikiran para pengamat manajemen kepada organisasi adalah apakah organisasi tersebut memiliki kalimat visi dan misi. Salah satu faktor penting dalam sekolah-sekolah bisnis adalah pentingnya kalimat visi dan misi organisasi.

Beberapa keuntungan mengapa organisasi harus memiliki kalimat Visi dan Misi.

- Di atas segalanya, kalimat visi dan misi menyiapkan tujuan organisasi dan mendorong karyawan untuk jiwa rasa memiliki dan identitas organisasi. Makanya kalimat visi dan misi suatu organisasi merupakan isi dari identitas organisasi dan membawa moto organisasi.
- Kalimat visi dan misi menjelaskan bagaimana organisasi beroperasi dan menyediakan karyawan dengan model yang harus diikuti dalam iklim organisasi yang dibangun. Karena kalimat visi dan misi merupakan alasan mengapa organisasi harus tetap eksis dan bersaing. Hal tersebut pada akhirnya juga merupakan indikator tujuan ke mana organisasi harus bergerak untuk mencapai tujuan-tujuan dari kalimat visi dan misi tersebut.
- Kalimat visi dan misi berfungsi sebagai poin penting untuk setiap individu mengidentifikasi mereka dengan proses organisasi dan untuk memberikan mereka arahan, dan pada saat yang sama menghalangi orang-orang untuk berpartisipasi dalam setiap aktivitas organisasi.
- Kalimat visi dan misi membantu menerjemahkan tujuan-tujuan organisasi ke dalam struktur kerja dan menugaskan setiap elemen dalam organisasi untuk bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut di lapangan.
- Kalimat visi dan misi berfungsi untuk menspesifikasi struktur utama di mana organisasi.
- Akhirnya kalimat visi dan misi menyediakan filosofi kehadiran organisasi terhadap karyawan, di mana hal tersebut menjadi krusial karena sebagai manusia, kita memerlukan makna dari setiap pekerjaan yang kita lakukan dan kalimat visi dan misi menyediakan makna tersebut untuk bekerja pada setiap organisasi.

Dari apa yang digambarkan di atas, maka kalimat visi dan misi yang artikulatif, koheren dan penuh makna memberikan dasar dari setiap kinerja dan parameter, tindakan dan juga memperkuat spirit organisasi. Dengan kata lain, kalimat visi dan misi sama pentingnya dengan identitas yang setiap individu miliki dalam kehidupannya. Karena hal tersebut,

sehingga banyak sekali organisasi yang menghabiskan waktunya untuk mendefinisikan kalimat visi dan misi dan menjamin bahwa setiap kalimat tersebut memiliki makna yang tidak multi tafsir.

Sebagai gambaran berikut beberapa contoh kalimat visi dan misi dari beberapa organisasi di Indonesia dan dunia.

1. Bank Mandiri (*sumber: bankmandiri.co.id*)

Visi:

“Menjadi partner finansial pilihan utama Anda.”

Misi:

“Menyediakan solusi perbankan digital yang handal dan simple yang menjadi bagian hidup nasabah.”

2. Astra International (*sumber: astra.co.id*)

Visi:

- 1) *Menjadi salah satu perusahaan dengan pengelolaan terbaik di Asia Pasifik dengan pertumbuhan yang berkelanjutan dan struktur keuangan yang solid.*
- 2) *Menjadi perusahaan yang intelligent dan agile yang berfokus pada karyawan pelanggan dan masyarakat.*

Misi:

“Sejahtera bersama bangsa dengan memberikan nilai terbaik kepada para pemangku kepentingan.”

Dari dua contoh di atas, kita bisa melihat betapa penuh makna suatu kalimat visi dan misi. Selain menggambarkan organisasi, kalimat tersebut memiliki makna yang menggambarkan nilai tambah organisasi, baik itu untuk masyarakat maupun untuk orang-orang yang menjadi bagian dari organisasinya untuk memberikan rasa bangga menjadi bagiannya.

C. Konsep Strategi

Kata strategi berasal dari Bahasa Yunani *“stratēgos”*; yang berasal dari dua kata yaitu *stratus* yang berarti *“tentara”* dan *“ago”* yang berarti *memimpin/bergerak*). Dari asal kata tersebut kita bisa menarik kesimpulan

bahwa strategi adalah suatu tindakan yang para manajer ambil untuk mendapatkan satu atau lebih dari tujuan organisasi. Secara umum strategi juga dapat didefinisikan sebagai arahan umum yang dibuat untuk perusahaan dan berbagai komponennya untuk mencapai tujuan organisasi di masa mendatang. Strategi adalah tentang bagaimana mengintegrasikan aktivitas organisasi, utilisasi dan alokasi sumber daya yang terbatas di dalam lingkungan organisasi yang bertujuan untuk memenuhi tujuan saat ini.

Strategi secara harfiah bertujuan untuk memenangkan suatu persaingan dalam industri. Michael Porter (1990) bahkan menyebut bahwa strategi *“as competitive position, “deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value.” In other words, you need to understand your competitors and the market you've chosen to determine how your business should react.”* Strategi merupakan posisi kompetitif organisasi dalam memberikan beragam nilai untuk organisasi, salah satu strateginya adalah organisasi kita harus memahami kompetitor kita dan pasar yang sudah kita tetapkan untuk menentukan bagaimana organisasi bereaksi.

Pada pendapat lainnya dikatakan bahwa manajemen strategis dengan tujuan bahwa *outcomes* yang dicapai oleh organisasi salah satunya adalah keunggulan strategis (*strategic competitiveness*). Keunggulan strategis bisa dicapai ketika suatu organisasi mampu menyeimbangkan antara formulasi dan implementasi strategis dengan baik yang tujuannya adalah untuk menciptakan strategi menciptakan nilai (*a value-creating strategy*) (Allison, 2007).

Suatu strategi merupakan gabungan dari komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkordinasi yang didesain untuk menghasilkan kompetensi utama dan mendapatkan keuntungan kompetitif. Suatu organisasi dikatakan memiliki keunggulan kompetitif apabila organisasi tersebut mampu menciptakan strategi yang tidak bisa ditiru oleh kompetitor, dan walaupun mampu ditiru, maka biaya yang kompetitor keluarkan sangat mahal.

D. Karakteristik Keputusan Strategis

Keputusan strategis adalah keputusan yang fokus pada keseluruhan lingkungan di mana organisasi beroperasi, keseluruhan sumber daya dan orang-orang yang membentuk organisasi dan juga masalah yang dihadapi di antara keduanya (David, 2011; Hitt et al., 2010).

Adapun karakteristik dari keputusan strategis adalah:

- a. Keputusan strategis memiliki empat tujuan utama untuk organisasi.
- b. Keputusan strategis berfokus pada harmonisasi kemampuan sumber daya organisasi dengan ancaman dan kesempatan yang mungkin timbul di masa kini dan masa mendatang.
- c. Keputusan strategis berhubungan dengan berbagai tingkatan aktifitas organisasi. Hal ini berhubungan erat dengan apa yang mereka inginkan dari organisasi.
- d. Keputusan strategis melibatkan perubahan-perubahan utama karena setiap organisasi beroperasi pada lingkungan yang terus berubah.
- e. Keputusan strategis, pada level atas, seringkali dipenuhi ketidakpastian karena mereka berhubungan dengan masa depan dan melibatkan risiko yang besar.
- f. Keputusan strategis berbeda dengan keputusan administratif dan keputusan operasional di mana keputusan administratif adalah keputusan-keputusan rutin yang membantu keputusan strategis. Sementara keputusan operasional adalah keputusan yang membantu mengeksekusi keputusan strategis.

Perbedaan keputusan strategis, keputusan administratif dan keputusan operasional dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12.1
Perbedaan Keputusan Strategis, Keputusan Administratif, dan
Keputusan Operasional

Keputusan Strategis Decisions	Keputusan Administratif	Keputusan Operasional
Keputusan strategis merupakan keputusan jangka panjang.	Keputusan administratif dilakukan setiap hari.	Keputusan operasional tidak dilakukan secara regular.
Keputusan ini dibutuhkan Ketika perencanaan masa depan menjadi fokus	Keputusan ini merupakan keputusan jangka pendek	Keputusan ini merupakan keputusan jangka menengah
Keputusan strategis diambil sesuai dengan visi dan misi organisasi.	Keputusan-keputusan ini dilakukan menyesuaikan dengan keputusan strategis dan operasional.	Keputusan-keputusan pada tahapan ini dilakukan menyesuaikan dengan keputusan strategis dan keputusan administratif
Keputusan strategis berhubungan dengan keseluruhan perencanaan	Keputusan-keputusan ini terkait dengan pekerjaan karyawan di dalam organisasi.	Keputusan-keputusan ini terkait dengan produksi.
Keputusan-keputusan strategis berhubungan dengan pertumbuhan organisasi.	Keputusan-keputusan ini terkait dengan kesejahteraan karyawan yang bekerja di dalam	Keputusan-keputusan ini terkait dengan produksi dan pertumbuhan pabrik.

Sumber: Fred R Davies.

E. Manfaat Manajemen Strategis dalam Organisasi

Banyak sekali manfaat dari manajemen strategis dalam organisasi. Beberapa di antaranya identifikasi, skala prioritas dan eksplorasi setiap kesempatan. Sebagai gambaran produk, pasar dan pemain baru dalam bisnis hanya dimungkinkan apabila suatu organisasi membuat perencanaan strategis. Selanjutnya manajemen strategis memungkinkan organisasi untuk mengambil pandangan objektif terhadap aktifitas yang sedang dilakukan.

Hanya untuk menjelaskan bahwa keuntungan dari manajemen strategis tidak hanya dari aspek keuangan, namun juga asesmen keuntungan yang banyak dilakukan untuk melihat apakah bisnis yang dijalankan secara strategis terkait dengan tujuan dan prioritas yang ingin dikembangkan. Poin utama untuk dipahami adalah bahwa manajemen strategis mendorong organisasi untuk berorientasi dirinya sendiri terhadap pasar dan konsumennya, serta menjamin bahwa apa yang dilakukan merupakan implementasi strategi yang tepat (Steiss, 2003).

1. Keuntungan Finansial

Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa organisasi (perusahaan) yang melaksanakan manajemen strategis dalam operasionalnya lebih menguntungkan dan sukses dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tidak melaksanakan manajemen strategis. Hal ini dikarenakan perusahaan yang melibatkan diri dengan manajemen strategis dan melihat masa depan perusahaan tersebut memiliki prioritas dan kontrol terhadap masa depan, di mana hal tersebut sangat penting pada dunia bisnis yang berkembang sangat cepat.

2. Keuntungan Non Finansial

Keuntungan finansial yang didiskusikan di atas merupakan keuntungan yang bisa langsung dirasakan (*tangible benefits*) dari manajemen strategis. Selain keuntungan tersebut, organisasi yang menerapkan manajemen strategis lebih peduli dengan ancaman-ancaman dari luar, pemahaman yang semakin meningkat akan kelebihan dan kelemahan pesaing dan juga meningkatnya produktifitas karyawan. Perusahaan-perusahaan tersebut juga lebih sedikit penolakan terhadap perubahan apabila dilakukan dan

juga pemahaman yang sangat jelas antara kinerja dan penghargaan (Yang & Hsieh, 2009b).

Aspek kunci dari manajemen strategis adalah bahwa kemampuan menyelesaikan masalah danantisipasi terhadap masalah dari suatu organisasi didorong melalui manajemen strategis. Manajemen strategis sangat penting karena membantu organisasi untuk merasionalkan perubahan, melaksanakan perubahan dan mengomunikasikan perlunya perubahan menuju yang lebih baik kepada karyawan-karyawannya. Manajemen strategis juga membantu konsep aturan dan disiplin pada setiap aktifitas dari suatu organisasi baik dalam proses internal maupun aktifitas eksternal (Turner & Minonne, 2009; Yang & Hsieh, 2009a).

F. Rangkuman Materi

1. Pada akhirnya, manajemen strategis adalah suatu pendekatan akademis yang bertujuan untuk mengarahkan organisasi agar mampu berkompetisi dengan para pesaingnya untuk meningkatkan nilai perusahaan.
2. Perusahaan dengan konsep manajemen strategis yang jelas dan terukur akan mampu memenangkan persaingan atas kompetitornya, dan yang lebih penting lagi adalah mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang sangat cepat berubah.
3. Organisasi yang menerapkan konsep manajemen strategis akan lebih lentur/*agile* dalam menjawab dan mengantisipasi setiap tantangan yang dihadapi.

LATIHAN DAN EVALUASI

1. Jelaskan bagaimana manajemen strategis dijalankan oleh organisasi!
2. Jelaskan yang dimaksud dengan TOWS analisis! Mengapa aspek eskternal menjadi bagian yang penting dalam analisis yang dilakukan?
3. Bagaimana keputusan strategis dapat memberikan manfaat untuk organisasi dalam mengantisipasi persaingan dan beradaptasi dengan perubahan yang sangat cepat?

4. Selain keuntungan finansial yang didapatkan oleh organisasi, keuntungan apalagi yang bahkan nilainya jauh lebih besar dari hanya keuntungan finansial?
5. Lakukanlah analisa terhadap salah satu perusahaan yang memang unggul dalam industri di lingkungan bisnisnya dan bagaimana perusahaan tersebut memiliki visi dan misi yang memungkinkan mereka selalu memenangkan persaingan!

DAFTAR PUSTAKA

- Allison, M. (2007). *Strategic Plan for Nonprofit Organisations : A Practical Guide and Workbook*. In *87th AMS Annual Meeting*.
- CHarles, M.-A., & Denis, J. P. (2011). *Gouvernance et stratégies des groupes - régénérer la politique générale d'entreprise* (7th ed.). HERMES SCIENCE; HERMES SCIENCE PUBLICATIONS edition.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management CONCEPTS AND CASES* (13th ed.). Pearson Education Inc.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2010). Strategic Management - Competitiveness and Globalization. In *Strategic Management - Competitiveness and Globalization* (Vol. 89, Issue September). <http://link.springer.com/10.1007/s11575-008-0104-y>
<http://www.palgravejournals.com/doi/10.1057/jibs.2009.24>
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0925527313002028>
<http://www.palgravejournals.com/doi/10.1057/palgrave.jibs.8400>
- Porter, M. E. (1990). *Books by competitive strategy*.
- Smith, G. D., Arnold, D. R., & Bizzell, B. G. (1988). *Business strategy and policy* (2nd editio). Boston : Houghton Mifflin.
- Steiss, A. W. (2003). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. <https://doi.org/10.1038/sj.clpt.6>.

- Turner, G., & Minonne, C. (2009). Measuring the effects of knowledge management practices. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 2(July), 853–860. <https://doi.org/10.21256/zhaw-3959>.
- Yang, T., & Hsieh, C. (2009a). Six-Sigma project selection using national quality award criteria and Delphi fuzzy multiple criteria decision-making method. *Expert Systems With Applications*, 36(4), 7594–7603. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.09.045>.
- Yang, T., & Hsieh, C. H. (2009b). Six-Sigma project selection using national quality award criteria and Delphi fuzzy multiple criteria decision-making method. *Expert Systems with Applications*, 36(4), 7594–7603. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.09.045>.

13

LINGKUNGAN KERJA

Adiek Astika Clara Sudarni, S.ST., M.T
INSTITUT TEKNOLOGI KALIMANTAN

A. Pendahuluan

Demi terwujudnya cita - cita yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi di masa depan dapat tercapai dan mampu berkembang sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, maka sebuah perusahaan atau organisasi harus menempatkan sumber daya manusia (SDM) dalam sudut pandang utama untuk menjalankan aktivitas di perusahaan yang dipimpinnya.

Pekerjaan dan peran sebagai SDM menjadi pemain kunci penting di aktivitas organisasi yang dimanfaatkan sebagai sumber yang signifikan, karena ada begitu banyak variabel yang mempengaruhi dalam administrasinya dan sulit untuk diramalkan, yang jelas mempengaruhi prestasi kerja setiap karyawan. Mengingat aset paling signifikan adalah SDM, sehingga setiap organisasi harus memiliki pilihan untuk mengelola metode yang melibatkan SDM untuk kelangsungan hidup organisasi. Pengaturan proses pemanfaatan SDM di perusahaan diatur oleh pimpinan perusahaan atau organisasi yang dipimpin.

Pimpinan perusahaan memegang peranan dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Salah satunya dengan memperluas dukungan dinamis dari karyawan. Perluasan komitmen dan keterlibatan aktivitas yang dilakukan karyawan dapat membangun inspirasi dan gairah dalam berkerja. Selain itu lingkungan kerja yang dibutuhkan diharapkan dapat memberikan rasa nyaman dan aman. Kondisi ini diperlukan agar karyawan dapat berkontribusi secara optimal dalam menyelesaikan tuntutan pekerjaannya. Tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada

karyawan mampu mempengaruhi meningkatnya tingkat emosi dan menurunnya produktivitas karyawan. Hal ini dikarenakan, apabila kedua faktor tersebut tidak ditangani dengan serius, maka dapat mengakibatkan loyalitas dan performa karyawan terhadap perusahaan menjadi turun seperti *turnover*, target perusahaan tidak tercapai, dan sistem kerja menjadi tidak efektif.

B. Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu variabel yang paling banyak digunakan oleh peneliti untuk menilai kondisi aktivitas tempat kerja sehari-hari. Lingkungan kerja yang menyenangkan memberi kenyamanan bagi karyawan untuk berkerja dan yang pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu kondisi lingkungan yang menyenangkan juga memengaruhi mentalitas karyawan agar bersemangat dalam berkerja. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan merasa baik-baik saja dengan tempat kerjanya di manapun mereka bekerja. Pada saat itu pekerja akan merasa aman dan nyaman, sehingga karyawan tersebut akan merasa betah dan menjadi lebih produktif. Kondisi seperti inilah yang diimpikan oleh semua perusahaan agar waktu kerja dapat digunakan dengan sebaik mungkin dan efisien.

Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan Kerja, disebutkan bahwa lingkungan kerja adalah bagian dari aspek kebersihan tempat kerja yang meliputi faktor fisik, kimia, biologis, ergonomis dan psikologis yang keberadaannya di tempat kerja memengaruhi keselamatan dan kesehatan tenaga kerja.

Adapun beberapa ahli yang juga mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut:

- a. Lingkungan kerja adalah segala macam yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi penyajian tugas yang diberikan kepadanya, seperti adanya sistem, pengaturan suhu, pemanfaatan lampu sebagai penerangan, dan lain-lain (Nitisemito, 2015:189).

- b. Lingkungan kerja adalah iklim di mana karyawan bekerja, yang di dalamnya terdapat komponen kondisi kerja karyawan tersebut bertugas (Ahyari, 2015:124).
- c. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai/karyawan dan dapat mempengaruhi pemenuhan pekerjaan karyawan dalam melakukan pekerjaannya untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal, di tempat kerja terdapat pekerjaan kantor untuk membantu pekerja dalam menyelesaikan tugasnya yang diberikan kepada atasan (W. Mahmudah, 2019:56).

Mengingat beberapa fokus di atas, cenderung disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan semua yang ada di sekitar karyawan yang bekerja baik secara material atau immaterial yang berpotensi tidak penting, secara langsung atau dengan implikasi, memengaruhi mereka sendiri dan pekerjaan mereka di tempat kerja.

Tempat kerja yang nyaman yang mendukung pelaksanaan pekerjaan akan membuat perasaan terpenuhi bagi karyawan di perusahaan tempatnya bekerja. Dengan tempat kerja yang nyaman, karyawan juga dapat merasa terlindungi dan munculnya sifat setia kepada perusahaan maupun organisasi, sehingga ini menjadikan keuntungan besar bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas khususnya dari segi efisiensi biaya sumber daya manusia.

C. Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah terciptanya semangat kerja yang timbul dari dalam setiap karyawan untuk meningkatkan produktivitas, prestasi kerja, dan sistem kerja. Secara bersamaan, karyawan yang sangat energik dapat diperkirakan oleh karyawan yang telah menyelesaikan tugas dengan akurat. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan dilakukan dengan pedoman yang benar sesuai dengan periode waktu yang telah ditentukan. Prestasi kerjanya akan diawasi oleh individu yang ditunjuk sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, tidak membutuhkan pengawasan yang terlalu ketat, dan terhindarnya dari kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja (PAK).

Lingkungan kerja yang baik disebut sebagai lingkungan kerja yang kondusif. Banyak hal untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, namun yang pasti adanya komunikasi dan tingkat kepercayaan antara pimpinan perusahaan dan karyawan secara langsung maupun tidak langsung dapat mendukung keberlangsungan suasana lingkungan kerja yang lebih kondusif. Selain itu memiliki visi dan tujuan yang sama mampu memberikan, menambah, sekaligus menjamin setiap individu yang berkerja (karyawan) maupun orang lain (tamu, kontraktor, dan lain sebagainya) dapat merasakan rasa aman dan nyaman, meningkatkan kepedulian antar karyawan, dan rasa tanggung jawab yang tinggi dari pengusaha (pimpinan) perusahaan yang harus memenuhi persyaratan-persyaratan terkait keselamatan lingkungan kerja.

Adapun syarat yang harus dipenuhi oleh pengusaha (pimpinan) perusahaan yang wajib dipenuhi agar lingkungan menjadi kondusif seperti:

- a. Mengendalikan faktor bahaya (fisik, ergonomi, biologi, kimia, dan psikologi).
- b. Menyediakan fasilitas dan sarana yang ada di tempat kerja dengan kondisi bersih dan sehat.
- c. Menyediakan dan menunjuk karyawan yang memiliki kompetensi dan kewenangan langsung terkait penjaminan lingkungan kerja di tempat kerjanya.

D. Jenis Lingkungan Kerja

Syarat agar karyawan mampu bekerja dengan optimal saat berada di tempat kerja, maka perlu dilakukan pertimbangan dari dua aspek utama lingkungan kerja yaitu fisik dan non fisik. Lingkungan kerja yang bersifat fisik adalah lingkungan kerja yang dapat dirasakan secara langsung dan nyata oleh karyawan terhadap tempat kerja di sekitarnya. Di mana lingkungan kerja ini mampu membuat karyawan kehilangan fokus dan minat dalam menjalankan tugas yang telah diberikan. Adapun lingkungan kerja fisik dapat diperoleh dari berbagai sumber maupun faktor bahaya yang ada di tempat kerja, yaitu meliputi:

- a. Lingkungan.kerja.bersifat fisika: Iklim kerja, kebisingan, getaran, ventilasi, gelombang radio atau gelombang mikro, sinar ultra violet,

medan magnet statis, tekanan udara, pencahayaan, ketinggian, dan infrastruktur.

- b. Lingkungan kerja bersifat biologi: jamur, virus, bakteri, tanaman dan binatang yang memiliki toksin dan allergen (mikroorganisme, arthropoda, hewan invertebrate, dan lain sebagainya).
- c. Lingkungan kerja bersifat kimia: Segala macam zat kimia baik padat, cair, dan gas yang memiliki sifat beracun, reaktif, radioaktif, mudah meledak, iritan, korosif, mudah menyala dan terbakar.
- d. Lingkungan kerja bersifat ergonomi:
 - 1) Cara kerja, posisi kerja, dan postur tubuh yang tidak sesuai saat melakukan pekerjaan.
 - 2) Desain alat kerja dan tempat kerja yang tidak sesuai dengan bentuk tubuh karyawan.
 - 3) Pengangkatan beban yang melebihi batas atau kapasitas kerja.

Bagian dari aspek non fisik dari lingkungan kerja adalah lingkungan kerja di sekitar karyawan yang tidak dapat dirasakan secara langsung namun dapat mempengaruhi penurunan pelaksanaan dan kegunaan pekerjaan. Lingkungan kerja non fisik dikenal juga sebagai suasana kerja, karena lingkungan kerja ini dapat diperoleh dari sumber bahaya yang berasal dari segi mental (psikologis) dan sosial kulturalnya. Dari segi psikologi, lingkungan kerja non fisik dapat berupa ketidakjelasan atau ketidaksesuaian peran, beban kerja berlebih yang diberikan baik secara kuantitatif dan kualitatif, pengembangan karir, tanggung jawab terhadap orang lain, stres, motivasi, pekerjaan yang monoton, dan lain sebagainya. Sedangkan dari segi sosial kultural, lingkungan kerja non fisik dapat berupa konflik, status sosial, kerapian dan kebersihan tempat kerja, keluasaan akses lalu lalang (ruang gerak) karyawan dan barang yang cukup luas, infrastruktur yang kuat dan terawat, dan perlindungan keamanan.

Lingkungan kerja baik yang dirasakan secara nyata maupun secara mental sama pentingnya dalam sebuah organisasi, dan kedua jenis tersebut tidak dapat dipecahkan satu sama lain. Dengan asumsi sebuah organisasi hanya berfokus pada satu jenis, hal tersebut tidak akan membentuk lingkungan kerja yang layak, dan membutuhkan lebih banyak waktu dan tenaga yang dibutuhkan dalam berkerja, tidak mendukung

rencana kerangka kerja yang produktif, dan membawa masalah bagi organisasi.

E. Cakupan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja diklasifikasikan menjadi beberapa bagian yang sesuai dengan aspek pembentukannya, di antaranya meliputi:

a. Kontribusi karyawan

Kontribusi karyawan menjadi aspek utama yang wajib dimasukkan ke dalam kebijakan perusahaan. Adanya kebijakan yang melibatkan kontribusi karyawan diharapkan mampu memengaruhi semangat kerja, tanggung jawab dalam penyelesaian tugas yang diberikan, dan sekaligus meningkatkan produktivitas serta tingkah laku karyawan. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa dengan meningkatnya produktivitas dan tingkah laku karyawan mampu membawa *image* nama baik perusahaan kepada masyarakat.

b. Kondisi tempat kerja

Kondisi tempat kerja yang kondusif dapat dinilai dari usaha yang dilakukan oleh manajemen perusahaan agar tempat kerja menjadi sehat, aman, dan nyaman. Kondisi tempat kerja yang diusahakan tersebut harus terhindar dari segala sumber potensi bahaya yang ada di sekitarnya. Sumber potensi bahaya yang ada ditempat kerja mencakup faktor fisika, biologi, kimia, ergonomi, dan psikologi.

c. Interaksi antar karyawan

Demi mendukung terciptanya produktivitas kerja karyawan meningkat, maka perlu didukung dengan adanya interaksi antar karyawan. Interaksi antar karyawan mampu membuat ikatan antar karyawan menjadi lebih solid dan terbentuknya budaya kerja yang menjunjung sifat kekeluargaan. Sehingga ikatan tersebut dapat menumbuhkan motivasi dan semangat dalam bekerja sekaligus meningkatkan potensi yang dimiliki karyawan.

F. Faktor - Faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Wajib diketahui oleh sebuah perusahaan, bahwasanya faktor apa saja yang mampu memengaruhi produktivitas karyawannya agar optimal apabila terkait dengan lingkungan kerja. Mengingat bagian-bagian utama dari sumber bahaya yang diperoleh dari jenis kondisi lingkungan pekerjaan baik fisik maupun mental, maka elemen-elemen penting dapat mempengaruhinya. Unsur-unsur tersebut dibuat dengan memperhatikan faktor fisik dan mental (psikologis) yang ada di tempat kerja yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain.

Sesuai pernyataan Sedarmayanti (2017), variabel yang mempengaruhi kondisi lingkungan kerja, antara lain:

a. Pencahayaan

Lampu sebagai pencahayaan sangat membantu karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang terlindungi dan berjalan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, penting untuk fokus pada keberadaan lampu yang kondisinya menyala terang namun tidak membuat mata karyawan menjadi silau. Dalam hal cahaya tidak jelas, maka pekerjaan akan lambat, banyak terjadi kekekacauan, dan pada akhirnya pelaksanaan pekerjaan akan boros waktu serta tenaga dan tujuan tidak mampu diraih. Pada dasarnya cahaya dapat dibedakan menjadi 4 (empat) jenis, yaitu: (a) Cahaya langsung (b) Cahaya semi-langsung (c) Cahaya tidak langsung (d) Cahaya semi tidak langsung

b. Suhu di tempat kerja

Tubuh manusia memiliki suhu yang berbeda-beda. Tubuh manusia terus berusaha untuk mempertahankan keadaan biasa, dengan kondisi tubuh yang luar biasa sehingga bisa menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya. Namun terdapat titik puncak batasan yang dimiliki terkait kemampuan untuk menyesuaikan diri, yaitu bahwa tubuh manusia tetap menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan suhu tidak lebih dari 20% saat kondisi panas dan 35% saat kondisi dingin, dari kondisi tubuh biasa.

c. Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen adalah gas yang dibutuhkan organisme untuk mempertahankan kehidupan, yaitu proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor jika kadar oksigen di udara sudah turun dan bercampur dengan gas atau bau yang berbahaya bagi kesehatan Anda. sumber utama udara segar adalah keberadaan tanaman di sekitar tempat kerja. Tumbuhan merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan manusia. Melimpahnya oksigen di sekitar tempat kerja, dipadu dengan efek psikologis dari keberadaan tanaman di sekitar tempat kerja, sama-sama memberikan kesejukan dan kesegaran bagi tubuh. rasa dingin dan segar Selama masa kerja, bermanfaat untuk mempercepat pemulihan fisik akibat kelelahan setelah pulang kerja.

d. Kebisingan di tempat kerja

Sumber suara yang tidak diharapkan oleh telinga disebut kebisingan. Dampak negatif dengan adanya kebisingan dalam kurun waktu jangka panjang dapat menghilangkan konsentrasi, merusak fungsi pendengaran, meningkatkan tekanan darah dan memicu kesalahan saat berkomunikasi dengan rekan kerja, serta menyebabkan kematian.

e. Bau - bauan di tempat kerja

Munculnya aroma di sekitar tempat kerja dapat diduga merupakan sebuah kontaminasi pemaparan polusi, karena dapat memperlambat fokus di tempat kerja, dan bau yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi peluang terjadinya gangguan penciuman. Penggunaan exhaust fan dan AC yang tepat menjadikan salah satu alternatif yang dimanfaatkan untuk membuang bau tidak sedap di sekitar lingkungan kerja.

f. Tata warna di tempat kerja

Penggunaan warna dengan memanfaatkan tone yang akan diaplikasikan di tempat kerja harus diatur, direncanakan dan dipikirkan dengan serius. Pemanfaat perwarnaan yang digunakan mempengaruhi sikap sentimen karyawan. Sifat dan pengaruh penggunaannya dapat menimbulkan sensasi kebahagiaan, kesusahan, dan kegelisahan, dan sebagainya. Hal ini dikarena dalam perencanaan penggunaan dan pengaplikasian warna yang akan digunakan di tempat kerja dapat dijadikan sebagai simbol penjiwaan yang akan merangsang perasaan manusia.

g. Dekorasi di tempat kerja

Desain berkaitan dengan pengaturan penggunaan warna yang bagus, sehingga karyawan menjadi lebih betah dan nyaman di tempat kerjanya. Cara ini membuktikan bahwa dekorasi tidak hanya dikaitkan dengan pengaturan tata letak ruangan kerja saja tetapi juga berkaitan juga dengan cara mengatur sistem kerja, mobilisasi, pergantian gerakan, efektivitas fungsi warna, perlengkapan peralatan kerja, dan lainnya untuk bekerja.

h. Musik di tempat kerja

Penggunaan musik dengan nada halus dan sesuai dengan suasana lingkungan kerja, sehingga dapat membangkitkan dan meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja. Akibatnya, lagu harus dipilih secara khusus untuk diperdengarkan di tempat kerja. Pemutaran musik yang diputar di lingkungan kerja tidak sesuai dapat mengakibatkan fiksasi kerja karyawan terganggu akibat tidak berkonsentrasi.

i. Keamanan di tempat kerja.

Penerapan keamanan dimanfaatkan untuk menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam kondisi terlindungi, hal ini penting untuk fokus pada keamanan di tempat kerja. Oleh karena itu, faktor kesejahteraan harus dipahami dan dijadikan sebagai pondasi utama. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di lingkungan kerja, dapat memanfaatkan *unit security officer*.

W. Mahmudah (2019:58) mendefinisikan berbagai faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja dikelompokkan menjadi sebagai berikut:

- a. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Selain pernyataan dari kedua ahli tersebut, maka faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja juga memerlukan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Faktor keselamatan dan kesehatan kerja

Faktor ini sangat penting untuk karyawan, apabila menginginkan karyawan memiliki kondisi yang sehat, mereka pasti akan lebih bersemangat dan produktif dalam bekerja. Faktor ini harus didukung dengan tersedianya ventilasi ruangan, pencahayaan eksterior, pengaturan tempat duduk, kualitas air di toilet atau dapur, kualitas makanan, dekorasi ruang kerja.

Sebagai faktor penting yang harus ada di setiap perusahaan, Pimpinan perusahaan diharapkan selalu melakukan pengawasan dan memastikan kebersihan dan kerapian tempat kerja dengan cara membuat peraturan yang wajib dipatuhi oleh seluruh karyawannya. Jika dibiarkan, faktor ini dapat membuat karyawan merasa tidak aman atau khawatir tentang pekerjaan mereka, membuat mereka lebih rentan terhadap penyakit terkait pekerjaan, yaitu stres, depresi, perubahan tekanan darah yang mengarah ke tekanan darah tinggi, gangguan pernapasan dan pencernaan, atau pikiran untuk bunuh diri.

- b. Faktor kerjasama tim

Interaksi antar karyawan bahkan dengan pihak ketiga (mitra kerja) membutuhkan kerjasama tim dan kolaborasi yang solid untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manfaat dari acara ini diharapkan dapat membangun kekompakan antar karyawan, bertukar pengalaman dan pengetahuan, serta membuat karyawan merasa saling peduli, sehingga tidak terjadi konflik.

- c. Faktor keseimbangan kerja dan kehidupan

Dalam mengambil keputusan, pimpinan perusahaan seharusnya tidak hanya mementingkan keuntungan perusahaan, tetapi juga memberikan pertimbangan perhatian dan kesejahteraan karyawan. Contohnya adalah jam kerja, upah, hari libur dan tunjangan. Perhatian dan manfaat yang diberikan pemimpin ketika mengambil keputusan

dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. Sehingga akan muncul di benak mereka bahwa perusahaan peduli dengan kehidupan karyawannya setelah bekerja.

d. Apresiasi dan pengembangan potensi

Apresiasi dan pengembangan potensi merupakan faktor tambahan yang dibutuhkan karyawan di tempat kerja. Pemberian apresiasi ini sebagai wujud rasa terima kasih perusahaan kepada karyawan atas dedikasi mereka dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan. Ketika kinerja pegawai masih kurang, maka perlu diberikan pelatihan dan pelaporan berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan perlu memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan potensinya, seperti fasilitas olahraga, sertifikasi kompetensi, dan beasiswa bagi karyawan yang ingin melanjutkan studi. Dalam faktor ini diharapkan dapat menumbuhkan motivasi dan keterampilan karyawan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki.

G. Rangkuman Materi

1. Pekerjaan dan peran sebagai SDM menjadi pemain kunci penting di aktivitas organisasi yang dimanfaatkan sebagai sumber yang signifikan karena ada begitu banyak variabel yang mempengaruhi dalam administrasinya dan sulit untuk diramalkan, yang jelas mempengaruhi prestasi kerja setiap karyawan.
2. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan Kerja, disebutkan bahwa lingkungan kerja adalah bagian dari aspek kebersihan tempat kerja yang meliputi faktor fisik, kimia, biologis, ergonomis dan psikologis yang keberadaannya di tempat kerja mempengaruhi keselamatan dan kesehatan tenaga kerja. Akan tetapi perlu adanya persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh pimpinan perusahaan agar tempat kerjanya memiliki lingkungan kerja yang kondusif.
3. Syarat yang harus dipenuhi oleh pengusaha (pimpinan) perusahaan yang wajib dipenuhi agar lingkungan kerja menjadi kondusif seperti:

- a. Mengendalikan faktor bahaya (fisik, ergonomi, biologi, kimia, dan psikologi).
 - b. Menyediakan fasilitas dan sarana yang ada di tempat kerja dengan kondisi bersih dan sehat.
 - c. Menyediakan dan menunjuk karyawan yang memiliki kompetensi dan kewenangan langsung terkait penjaminan lingkungan kerja di tempat kerjanya.
4. Syarat agar karyawan mampu bekerja dengan optimal saat berada di tempat kerja, maka perlu dilakukan pertimbangan dari dua aspek utama lingkungan kerja yaitu fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik dapat dirasakan secara nyata, sedangkan lingkungan kerja non fisik dirasakan dari mental setiap karyawan.
 5. Lingkungan kerja baik yang dirasakan secara nyata maupun secara mental sama pentingnya dalam sebuah organisasi, dan kedua jenis tersebut tidak dapat dipecahkan satu sama lain. Dengan asumsi sebuah organisasi hanya berfokus pada satu jenis, hal tersebut tidak akan membentuk lingkungan kerja yang layak, dan membutuhkan lebih banyak waktu dan tenaga yang dibutuhkan dalam berkerja, tidak mendukung rencana kerangka kerja yang produktif, dan membawa masalah bagi organisasi.

LATIHAN DAN EVALUASI

1. Lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis, sebutkan dan jelaskan!
2. Ada berapa syarat yang harus dipenuhi oleh pimpinan perusahaan yang wajib dipenuhi agar lingkungan kerja menjadi kondusif?
3. Utarakan pendapat Anda terkait dengan lingkungan kerja yang ada di tempat tinggal atau perusahaan masing-masing!

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. (2015). *Manajemen Produksi (Pengendalian Produksi)*. Yogyakarta.
- NitiseMITO, Alex. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 tentang Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Lingkungan Kerja.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Refika Aditama.
- W, Mahmudah Enny. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.

.

14

BUDAYA ORGANISASI

Indi Ramadhani, SE., MM
UNIVERSITAS SILIWANGI

A. Pendahuluan

Dalam menjalankan suatu perusahaan, para manajer umumnya mengetahui dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern, namun beberapa perusahaan masih dijalankan dengan cara-cara tradisional. Meskipun budaya organisasi dapat dijadikan sebagai alat manajemen untuk mencapai efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan etos kerja, tampaknya masih banyak profesional dan praktisi yang tidak terlalu memperhatikan budaya organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy (2000), Miner (1990), Robbins (2001). Selain itu penelitian Dyahrini (2019) menemukan bahwa dengan budaya organisasi kuat, maka keunggulan bersaing menjadi lebih baik sehingga akan berdampak positif pada peningkatan kinerja.

B. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah

bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut (Edgar Schein dalam Wibowo, 2018). Adapun Webster's New Collegiate Dictionary mendefinisikan budaya sebagai pola terintegrasi dari perilaku manusia termasuk pikiran, pembicaraan, tindakan, dan artifak serta tergantung pada kapasitas orang untuk menyimak, dan meneruskan pengetahuan kepada generasi penerus (Wibowo, 2018). Budaya didefinisikan sebagai cara hidup orang yang dipindahkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Budaya merupakan pola asumsi dasar Bersama yang dipelajari kelompok melalui pemecahan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur melalui pengaruhnya pada motivasi (Michael Zwell dalam Wibowo, 2018).

Dari pendapat para pakar di atas dapat disimpulkan, bahwa budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi (Wibowo, 2018).

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka

budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann dalam Sutrisno, 2010).

Want (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen.

Menurut Wibowo (2018), budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah; dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi (Sutrisno, 2010).

C. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang sangat bervariasi, terbukti dari adanya sekian banyak definisi yang sangat berbeda-beda yang dapat ditemukan dalam kepustakaan. Hal ini disebabkan oleh berbagai pandangan, pendekatan, minat masing-masing yang berkepentingan dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi. Di samping itu, juga karena

sumbernya, yaitu disiplin antropologi, hingga sekarang belum dapat menghasilkan satu definisi yang dapat diterima oleh para peminat atau para pakar dalam bidang ini (Koentjaraningrat dalam Sutrisno, 2010).

Menurut Seckman dalam Sutrisno (2010), terdapat lima kelompok pendekatan, pandangan atau mazhab dalam mempelajari budaya, antara lain: pendekatan evolusi; pendekatan partikularisme; pendekatan fungsionalisme; pendekatan materialisme kultur; dan pendekatan idealisme kultur. Dari pendekatan yang terakhir, idealisme kultur terdiri atas empat aliran yaitu: antropologi psikologikal, etnografi, strukturalisme, dan antropologi simbolik. Empat aliran ini semuanya berpengaruh terhadap kepastakaan manajemen dan perilaku organisasional, dan menimbulkan tiga pendekatan, perspektif atau pandangan mengenai budaya organisasi, yaitu:

a. Pandangan pola (*pattern*) atau pandangan konfigurasionis, yang kemudian disebut pandangan holistik.

Pandangan ini mengikuti pikiran -pikiran yang dicetuskan oleh Benedict, Kroeber, dan Kluckhohn, yang memadukan seluruh aspek kognitif, emosi, perilaku, dan benda-benda ke dalam satu kesatuan budaya sebagai suatu totalitas atau keseluruhan, baik mencakup perilaku, pikiran, atau nilai-nilai, dan yang membedakan suatu organisasi terhadap organisasi lainnya. Menurut Tunstall, yang dianggap mewakili kelompok holistik, mengatakan budaya perusahaan dapat dideskripsikan sebagai suatu konstelasi umum daripada keyakinan-keyakinan, adat-istiadat, kebiasaan-kebiasaan, sistem-sistem nilai, norma-norma perilaku, dan cara-cara melakukan bisnis yang unik bagi masing-masing perusahaan, yang menetapkan pola-pola perilaku dan emosi-emosi yang implisit dan yang muncul menandai kehidupan dalam organisasi. Pandangan holistik ini mencakup semua fase budaya, dan memadukan perkembangan historikal dengan sifat-sifat evolusioner yang dinamik. Namun, apabila pandangan ini digunakan dalam penelitian akan menimbulkan kesulitan, karena mempelajari budaya organisasi dengan pandangan ini berarti harus melakukan etnografi jangka panjang yang memfokuskan berbagai aspek dan mengumpulkan berbagai macam data yang diduga termasuk dalam budaya organisasi.

b. Pandangan berorientasi manifestasi, termasuk fungsionalisme, yang kemudian disebut pandangan variabel atau perilaku.

Dalam kepustakaan manajemen pandangan variabel disebut juga pandangan perilaku, lebih memfokuskan pada ekspresi budaya yang dapat disimak dalam bentuk verbal dan perilaku fisik atau praktik, merupakan manifestasi kultur yang *tangible*. Definisi yang biasanya digunakan cukup ringkas seperti yang diberikan oleh Deal & Kennedy, budaya ialah "*the way we do things around here.*" Meskipun definisinya pendek dan sederhana, tetapi dapat berisi muatan yang banyak sekali. Menjelaskan dan menguraikan dengan menggunakan pandangan ini juga sulit, karena banyak kemungkinan terjadi dugaan-dugaan, sehingga dapat menimbulkan kesalahan-kesalahan dan bias-bias dalam sistematikanya.

c. Pandangan ideasional termasuk simbolisme, yang kemudian disebut pandangan kognitif.

Pandangan kognitif merupakan rancangan yang digunakan dalam studi ini, memfokuskan pada ide-ide, konsep-konsep, rancangan-rancangan (*blue-prints*), keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, atau norma-norma yang dilihat sebagai inti (*core*) dari fenomena yang kompleks dan multifaset yang disebut budaya. Menurut pandangan ini yang akan disebut budaya organisasi dapat digambarkan sebagai suatu konstruksi aturan-aturan sosial yang memedomani atau menuntun persepsi dan pikiran.

Budaya organisasi menurut pandangan ini memberikan desain konseptual yang berisi standar untuk mengambil suatu keputusan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya. Desain konseptual muncul dalam suatu proses interaksi sosial yang berorientasi terutama pada pemecahan masalah, yang dari waktu ke waktu himpunan budaya yang diciptakannya itu dialihkan dari generasi ke generasi secara berkesinambungan.

Salah satu definisi yang dianggap mewakili pandangan kognitif ialah yang diberikan oleh Schein (1985), yang diakui oleh banyak pakar dan dipandang jelas dalam menerangkan budaya organisasi. Menurut Schein budaya organisasi ialah pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui belajar untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup baik untuk dipandang saja dan oleh

karena itu, diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

D. Mitos Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi dikenal adanya beberapa mitos. Mitos adalah suatu kepercayaan yang dianut, namun belum tentu mengandung kebenaran. Deal dan Kennedy (Wibowo, 2018) menyebutkan mitos berkenaan dengan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a. Budaya merupakan alat yang cepat untuk menetapkan setiap persoalan.

Sebenarnya budaya bukanlah sesuatu yang dapat diterapkan secara cepat untuk semua persoalan. Namun, strategi dapat ditetapkan dengan cepat. Misalnya, sebuah perusahaan penerbangan menghentikan rute ke kota tertentu karena *load factor* rendah. *Load factor* menunjukkan tingkat jumlah penumpang per penerbangan atau *flight*. Hal ini merupakan pergeseran strategis arah perusahaan. Tidak lama kemudian, dapat saja perusahaan membuka kembali jalur penerbangan sebagai langkah strategis menuju keberhasilan.

b. Budaya dan strategi tidak ada hubungannya satu sama lain.

Budaya merupakan pola perilaku berakar mendalam pada orang dan strategi adalah sebuah gagasan tentang bagaimana bersaing secara efektif. Sebenarnya antara budaya dan strategi tidak dapat dipisahkan. Hubungan antara strategi, di mana gagasan baru dan *quick fix* atau pengambilan keputusan dengan cepat dimungkinkan, dengan budaya, di mana perubahan terjadi perlahan-lahan, sangat dekat. Ahli strategi yang baik mengetahui hal ini dan memilih strategi yang dibangun atas dasar kekuatan natural dan kultural. Banyak ahli strategi lain yang kegagalannya tidak diketahui, telah mengabaikan hubungan antara strategi dan budaya.

c. Budaya menolak semua perubahan.

Mitos bahwa budaya menolak perubahan tertanam dalam jiwa banyak manajer. Setiap saat muncul persoalan implementasi beberapa inisiatif baru, dibebankan kesalahannya pada budaya. Budaya dalam perusahaan

adalah manifestasi kehidupan dan nafas yang paling dalam dari keinginan orang untuk melakukan apa yang benar. Budaya menolak jika nilai utama yang sudah lama atau tata cara atau praktik yang diterima luas dalam bahaya. Namun, sebenarnya budaya selalu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya. Kegagalan menyesuaikan akan diancam karena kelihatan sebagai tanda bahwa budaya tertinggal di belakang.

d. Perubahan budaya dapat dikelola.

Perubahan budaya hanya dilakukan jika mereka merasa perlu untuk itu dan sangat siap untuk berubah. Mereka berubah ketika kecerdikan kolektifnya mengenal bahwa dunia telah berubah dan bahwa budaya menerima lebih baik dengan maksud agar bisnisnya selamat. Orang menjadi sangat terikat pada cara budaya dan praktik. Ketika ikatannya putus, mereka merasakan kerugian mendalam. Oleh karena itu, perubahan budaya memerlukan proses sensitif secara kultural. Konsultan juga tidak banyak membantu memudahkan proses. Mereka hanya memfasilitasi pertemuan untuk membantu anggota berpikir tentang apa yang terjadi.

e. Kepemimpinan tingkat atas merupakan kunci untuk menanamkan budaya korporasi yang kuat.

Banyak hal harus dilakukan kepemimpinan dengan membangun budaya terpadu, tetapi bukan hanya kepemimpinan yang memungkinkan perusahaan membawa misi ekonomi dengan berhasil. Kepemimpinan lah yang membentuk lingkaran kerja di mana orang pada semua tingkatan dapat mengidentifikasi. Kepemimpinan merupakan kunci untuk membangun *strong culture*, tetapi tidak perlu kepemimpinan diusahakan melalui orang luar biasa dengan misi mengubah dunia.

f. Orang bergantung pada budaya yang diketahui bahkan ketika sudah tidak relevan lagi.

Orang berpegangan pada masa lalu karena masuk akal dan memberikan pekerjaan sekarang berarti, mereka berpegangan pada cara lama karena bekerja dan membantu mereka maju mencapai seperti mereka sekarang ini. Jika orang menolak *present* dan *future* dan lebih menyukai menikmati *good old days*, hal itu biasanya karena tidak bisa menggapai realitas dengan cukup nyaman untuk memberikan mereka

kepercayaan baru. Perusahaan yang baik akan berusaha bertindak melawan kecenderungan ini untuk melindungi *status quo* dengan membangun anarkisme terencana dalam tingkatannya. Perusahaan ini menghargai orang yang berani mengambil risiko dan wirausaha yang mempertanyakan kebijakan konvensional.

g. *Strong culture* bersifat monolitik.

Budaya monolitik timbul dalam industri di mana pola perilaku tertentu dan konsisten merupakan jaminan terbaik bagi keberhasilan masa depan. *Strong culture* timbul di mana-mana. Di mana lingkungan minta keberagaman pikiran dan tindakan, budaya yang kuat akan bercermin pada permintaan dan memperkuat keberagaman.

h. Budaya tidak untuk setiap orang.

Suka atau tidak suka, kita terbenam dalam budaya kerja. Apakah penting atau tidak, adat istiadat dan norma kultural akan banyak menentukan apa yang kita lakukan dari hari ke hari, dan menentukan bagaimana kita berpikir. Sesuai atau tidak bukan masalah pilihan, kecuali kita ingin keluar. Budaya perusahaan meresap ke dalam pori kita dan membentuk identitas. Manajer yang tidak nyaman dengan gagasan budaya harus berhati-hati. Budaya, bukan aturan atau kebijaksanaan formal, terutama menentukan apa yang kita dapat dan tidak dapat lakukan. Karena budaya menjadi faktor kunci yang memengaruhi perusahaan sukses atau gagal, perlu masuk dalam daftar prioritas tinggi manajemen.

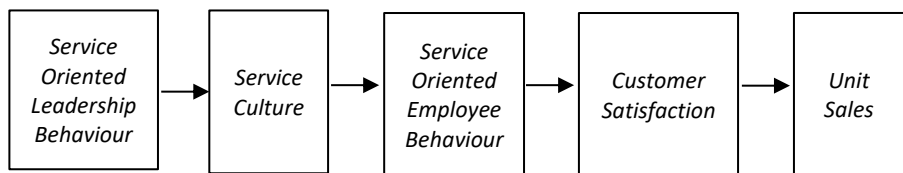
E. Tipe Budaya Organisasi

Colquitt, LePine, & Wesson (2015) berpendapat bahwa tipologi budaya organisasi yang sifatnya umum dapat diterapkan di hampir semua organisasi. Tetapi masih terdapat budaya spesifik yang lebih relevan untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat empat budaya spesifik yang dirasakan penting bagi organisasi, yaitu *Customer Service Cultures*, *Safety Cultures*, *Diversity Cultures*, dan *Creativity Cultures*.

a. *Customer Service Cultures*.

Banyak organisasi berusaha menciptakan *customer service culture* difokuskan pada kualitas pelayanan. 80% *gross domestic product* Amerika dihasilkan oleh organisasi berbasis pelayanan. Organisasi yang sukses

menciptakan *service culture* telah menunjukkan perubahan sikap dan perilaku pekerja terhadap pelanggan. Perubahan sikap dan perilaku ini kemudian memanifestasikan dirinya pada tingkat kepuasan pelanggan dan penjualan lebih tinggi. Banyak organisasi mengklaim bahwa satu-satunya alasan atas keberlanjutan keberadaannya adalah kemampuan mereka menciptakan *service culture* dalam organisasi mereka. Proses menciptakan *service culture* dan pengaruhnya terhadap hasil perusahaan. Proses tersebut dapat digambarkan di bawah ini.



Sumber: (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015)

Gambar 14.1. Proses *Service Culture*.

b. Safety Cultures.

Terdapat perbedaan yang jelas antara organisasi dalam bentuk tingkatan di mana *safe behavior* di pekerjaan dipandang sebagai yang diharapkan dan dihargai. *Safety culture* positif telah ditunjukkan menurunkan kecelakaan dan meningkatkan *safety-based citizenship behavior*. Studi meta-analisis memberikan kenyataan bahwa mempunyai *safety-oriented culture* berarti tingkat kinerja keamanan lebih tinggi dan lebih sedikit cedera dan kecelakaan bagi organisasi.

c. Diversity Cultures.

Diversity culture melakukan perubahan terhadap diskriminasi. Apabila semula selalu merekrut semua orang kulit putih dan semua pria, kemudian mengubah dengan mengupah lebih banyak manajer minoritas baru, mengganti setengah dewan direksi pria dengan wanita, menyelenggarakan *diversity training* dan melakukan seluruh tindakan simbolik lainnya. Banyak teknik yang dipergunakan dikenal sebagai elemen kunci dalam keberhasilan inisiatif keberagaman korporasi.

d. *Creativity Cultures.*

Creativity cultures memengaruhi baik kuantitas maupun kualitas gagasan kreatif organisasi. Pentingnya gagasan baru dan inovasi di banyak industri, dapat dipahami bahwa beberapa organisasi memfokus pada memperkuat budaya kreativitas. Perusahaan 3M percaya bahwa kreativitas diperoleh dari kebebasan dan bukan kontrol. Pekerja dalam divisi penelitian dan pengembangan diperbolehkan menggunakan 15% dari waktunya, meneliti apa pun yang mereka inginkan.

Suatu hal yang sulit untuk menyimpulkan pentingnya budaya karena terlalu banyak tipe dan dimensi konsep yang berbeda. Meskipun banyak dukungan untuk membedakan tipe budaya yang memengaruhi, tetapi pengaruhnya beragam di antara berbagai tipe organisasi dan industri yang berbeda (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015).

F. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. **Pertama**, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. **Kedua**, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. **Ketiga**, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. **Keempat**, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (Robbins, 2001).

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Gordon dalam Sutrisno, 2010).

Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi (Anderson dan

Kryprianou dalam Sutrisno, 2010). Nelson dan Quick dalam Sutrisno (2010) mengemukakan perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku.

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku (Pastin dalam Sutrisno, 2010). Dengan demikian, fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam menyatukan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dalam bentuk ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat ditampilkan sebagai kendali atas perilaku para karyawan.

Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2018) adalah:

- a. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

G. Nilai-nilai Budaya Organisasi

Observasi yang dilakukan Miller (Sutrisno, 2010), selama 14 tahun pada berbagai perusahaan di Amerika, disimpulkan setidaknya-tidaknya ada delapan nilai primer yang menjadi seni budaya perusahaan yang sukses, yaitu:

a. Asas tujuan

Perusahaan yang paling berhasil ialah yang menetapkan tujuannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang bermanfaat bagi pelanggannya, dan yang dapat membangkitkan semangat dan motivasi kerja para karyawannya. Pimpinan perusahaan harus mempunyai pandangan yang luhur mengenai tujuan perusahaan dan membangkitkan para karyawan untuk bekerja ke arah tujuan itu. Para karyawan dapat dibangkitkan semangat dan energinya untuk memfokuskan pada produk dan pelanggan, yaitu produk yang sebaik mungkin, dan pelanggan yang sepuas mungkin.

b. Asas konsensus

Suatu perusahaan yang sukses di masa depan ialah yang pimpinannya berhasil membuat kearifan kolektif dalam membuat keputusan, yaitu keputusan bersama yang dibuat sebaik mungkin. Keputusan konsensus adalah keputusan kelompok, yang pada umumnya lebih kompleks, berjangka panjang, strategis, dan dicapai dengan pertimbangan cermat dari pengetahuan orang banyak yang dilibatkan. Keputusan konsensus itu lebih baik, kreatif, lebih tegas, dan diikuti oleh tindakan-tindakan terpadu dibandingkan dengan keputusan-keputusan otoriter, komando, atau konsultasi. Salah satu tugas manajer untuk mengembangkan proses konsensus, karena perusahaan-perusahaan terkemuka yang berhasil mengakui bahwa keberhasilannya itu karena keputusan-keputusan didasarkan atas asas konsensus.

c. Asas keunggulan

Keunggulan merupakan semangat yang menguasai kehidupan dan jiwa seseorang atau perusahaan. Keinginan atau motivasi keunggulan adalah proses yang tidak pernah berakhir yang memberikan kepuasan tersendiri. Keunggulan hanya dapat dicapai sebagai hasil dari kemampuan mempelajari dan menanggapi keadaan lingkungannya dengan cara-cara yang kreatif dan produktif. Manajer yang berhasil, menciptakan budaya

keunggulan dan melaksanakannya dengan perjuangan yang konstan dengan mengembangkan tiga unsur, yaitu: standar, motivasi, dan umpan balik.

d. Asas kesatuan

Kita semua adalah pekerja, tetapi juga manajer. Begitu juga sebaliknya. Untuk menciptakan persatuan dan kesatuan, tidak lagi terpecah-pecah dalam kelas-kelas secara tradisional. Sudah waktunya para karyawan berpartisipasi dalam manajemen dan melakukan pekerjaan yang produktif, karena tuntutan dunia perusahaan modern sekarang tidak lagi membedakan antara pekerja otak yang melulu saja dengan pekerjaan yang menggunakan hanya otot semata-mata. Usaha mempertahankan perbedaan-perbedaan kelas dalam perusahaan akan tetap menjadi penghalang untuk terciptanya produktivitas, terutama pada sektor manufacturing. Perbedaan-perbedaan yang salah dan tidak menyenangkan itu baik antara manajemen dan non-manajemen, maupun antara kelompok atau kelas yang satu dengan lainnya, hanya merupakan bibit-bibit kebencian, ketidakpuasan, dan ketidak-efisienan dalam manajemen. Oleh sebab itu perasaan dibedakan harus diubah menjadi perasaan satu, demi keberhasilan perusahaan.

e. Asas prestasi

Hukum utama bagi perilaku manusia ialah bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya, dan perilaku yang dihargai akan meningkatkan prestasi. Bila kita menghargai prestasi orang lain atau menghargai prestasi pekerja, maka kita akan memperoleh kembali prestasi dari orang lain yang kita hargai. Menghargai prestasi karyawan dapat dilakukan dalam bentuk pemberian upah, gaji, promosi, bonus, pemilikan saham, *profit sharing*, keselamatan kerja, surat penghargaan, kesempatan mengikuti pelatihan dan sebagainya. Semua ini adalah bentuk imbalan atau penghargaan yang harus didistribusikan atas dasar prestasi. Imbalan-imbalan ini adalah bentuk biaya bagi perusahaan, tetapi akan kembali dalam bentuk laba yang disebabkan oleh prestasi balik yang diberikan oleh para karyawan. Hal ini harus dibudayakan dalam perusahaan.

f. Asas empiris

Keberhasilan perusahaan di masa datang dan juga saat ini tergantung pada kemampuan untuk berpikir realistis, jelas, kritis, dan kreatif. Untuk itu diperlukan data nyata atas dasar empiri yang perlu diketahui dan dilihat oleh para karyawan. Hal tersebut dapat disusun dalam bentuk statistik, dan dapat dianalisis untuk keperluan pengambilan keputusan.

g. Asas keakraban

Keakraban adalah kemampuan berbagi rasa dengan cara yang utuh dan penuh percaya, yang pada gilirannya akan memberikan penghargaan yang tulus dan penuh perhatian mengenai kepentingan-kepentingan pribadi yang bersangkutan. Keakrabanlah yang memungkinkan timbulnya kepercayaan, pengorbanan, dan loyalitas.

h. Asas integrasi

Kepemimpinan itu membutuhkan pengikut. Pengikut mengikuti pemimpinnya, atau bawahan mengikuti atasannya, karena yakin bahwa langkah-langkah yang dilakukan oleh pemimpin atau atasannya itu benar. Kepercayaan dan keyakinan hanya dapat dibangkitkan apabila pemimpin bertindak atas dasar integritas, antara lain jujur, bertanggung jawab, konsisten, adil, dan mampu. Organisasi yang memiliki integritas dapat memperoleh kepercayaan dari pihak lain. Integritas sangat diperlukan dalam perusahaan modern sekarang ini, karena integritas dapat menimbulkan kekuatan untuk menciptakan dan memobilisasi energi luar.

Menurut Miller (Sutrisno, 2010), nilai-nilai budaya adalah jiwa perusahaan. Perusahaan-perusahaan terkemuka di Amerika dan manajer-manajer terbaiknya berdebat tentang nilai-nilai yang mendasari budaya perusahaan mereka. Mereka mengakui, bahwa kaitan antara nilai-nilai, perilaku, dan produktivitas. Mereka berusaha membentuk budaya perusahaan yang kukuh untuk menimbulkan kesetiaan, daya kreatif, dan prestasi terbaik mereka. Maka nilai-nilai primer sebanyak delapan butir itu pantas dibudayakan dalam perusahaan, karena dapat menimbulkan inovasi baru, loyalitas, dan produktivitas sebagaimana telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang sukses di Amerika.

H. Pentingnya Memahami Budaya Organisasi

Susanto (Sutrisno, 2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku.

Seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi harus dapat memahami dengan benar mengenai budaya organisasi yang ada. Pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap gerak langkah dari kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal, maupun kegiatan dari implementasi perencanaan di mana setiap kegiatan tersebut harus berdasarkan pada budaya organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991) dan Sheridan (1992) menunjukkan pentingnya nilai-nilai budaya organisasi dalam memengaruhi perilaku dan sikap individu. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan antara *person-organization fit* dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan *turnover* karyawan di mana individu yang sesuai dengan budaya organisasi mempunyai kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan mempunyai intensitas yang tinggi untuk terus bekerja/tinggal di organisasi dan sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi akan memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang rendah terhadap organisasi dan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa nilai budaya secara signifikan memengaruhi efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas output dan mengurangi biaya tenaga kerja. Dengan memahami dan menyadari arti pentingnya budaya organisasi bagi setiap individu, maka hendaknya hal tersebut dapat mendorong para manajer untuk menciptakan kultur yang menekankan pada *interpersonal relationship* yang tentunya juga akan lebih menarik bagi setiap karyawan dibandingkan dengan *work task* (Sutrisno, 2010).

Menurut Robbins (2001), ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu:

- a. *Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
- b. *Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual.
- c. *People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil untuk mempertimbangkan keputusan tersebut terhadap anggota organisasi.
- d. *Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara bersama-sama.
- e. *Control*, yaitu seberapa banyak aturan, peraturan, dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- f. *Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
- g. *Reward criteria*, yaitu seberapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan, dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritisme, atau faktor bukan kinerja lainnya.
- h. *Conflict tolerance*, yaitu seberapa besar karyawan di dorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
- i. *Means-ends orientation*, yaitu seberapa besar manajemen lebih menekankan pada penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.
- j. *Open-system focus*, yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respons yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

I. Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (2001), sebagai berikut:

- a. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.

- b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- d. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

J. Kekuatan dan Hambatan Budaya Organisasi

Penelitian John P. Kotter dan James L. Heskett (Wibowo, 2018) memberikan indikasi kekuatan budaya korporasi sebagai berikut:

- a. Budaya korporasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang,
- b. Budaya korporasi bahkan mungkin akan merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan pada dekade ke depan,
- c. Budaya korporasi yang menunjukkan kinerja finansial jangka panjang kuat, tidak jarang mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh orang yang layak dan cerdas, dan
- d. Meskipun kuat untuk berubah, budaya korporasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi selain dipandang mempunyai kekuatan, namun sering pula dipandang sebagai penghambat bagi suatu organisasi untuk mengembangkan diri. Adapun menurut Robbins (2001) alasan mengapa budaya organisasi dianggap sebagai penghambat adalah:

a. *Barrier to change* (hambatan terhadap perubahan)

Dalam suatu lingkungan organisasi yang dinamis, diperlukan fleksibilitas untuk melakukan perubahan. Adapun norma-norma yang

dianut anggota organisasi cenderung menginginkan stabilitas. Ketika organisasi melakukan perubahan dengan cepat, budaya organisasi yang mengelilinginya mungkin tidak lagi cocok. Konsistensi perilaku merupakan aset bagi organisasi dan membuatnya sulit merespons pada perubahan lingkungan.

b. *Barrier to diversity* (hambatan terhadap keberagaman)

Merekrut pekerja yang tidak seperti mayoritas anggota organisasi (ras, gender, cacat atau perbedaan lain), menciptakan paradoks. Manajemen menginginkan pekerja baru menerima nilai-nilai inti budaya organisasi. Namun, pada saat yang sama, manajemen ingin secara terbuka memberitahukan dan menunjukkan dukungan terhadap perbedaan yang dibawa pekerja ke dalam pekerjaan.

c. *Barrier to acquisitions and merger* (hambatan terhadap akuisisi dan merger)

Keputusan untuk akuisisi dan merger terkait pada tujuan keuntungan finansial dan sinergi produk. Namun, akhir-akhir ini kompatibilitas budaya menjadi kepentingan utama organisasi. Keberhasilan akuisisi dan merger masih sangat ditentukan oleh seberapa baik apabila dua atau lebih organisasi digabungkan.

K. Rangkuman Materi

1. Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.
2. Budaya organisasi adalah suatu konsep yang sangat bervariasi, terbukti dari adanya sekian banyak definisi yang sangat berbeda-beda yang dapat ditemukan dalam kepustakaan. Hal ini disebabkan oleh berbagai pandangan, pendekatan, minat masing-masing yang berkepentingan dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi. Oleh sebab itu,

seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi harus dapat memahami dengan benar mengenai budaya organisasi yang ada.

3. Pemahaman budaya organisasi sangat berkaitan dengan setiap gerak langkah dari kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal, maupun kegiatan dari implementasi perencanaan di mana setiap kegiatan tersebut harus berdasarkan pada budaya organisasi demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

LATIHAN DAN EVALUASI

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan budaya dan budaya organisasi?
2. Jelaskan mengenai pentingnya budaya organisasi untuk suatu perusahaan!
3. Jelaskan mengenai tipe-tipe budaya organisasi!
4. Jelaskan mengenai kekuatan dan hambatan dalam suatu budaya organisasi!
5. Jelaskan mengenai korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja!

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill Education.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Perseus Publishing.
- Dyahrini, W. (2019). *Budaya Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Melalui Keunggulan Bersaing Koperasi di Jawa Barat*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (Bisma)*, 67-77.
- MIner, J. B. (1990). *Organizational Behaviour: Performance and Productivity*. New York: Random House, Business Division.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizations Behaviour*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.

- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Want, J. (2007). *Corporate Culture*. New York: St. Martin's Press.
- Wibowo. (2018). *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Depok: Rajawali Press.

GLOSARIUM

A

B

Budaya Organisasi: Disebut juga budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Budgeting: Proses penghitungan biaya yang akan digunakan dalam berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

C

Coaching: Metode pendampingan, dengan saran dan bimbingan untuk membantu mengembangkan keterampilan diri, kinerja, dan karier.

D

Directing: Fungsi pengarahan dalam manajemen dengan cara proses memotivasi, membimbing, dan mengarahkan sumber daya manusia yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Departementasi: pengelompokan kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama.

E

F

Forecasting: Kegiatan atau proses memprediksi nilai masa depan berdasarkan data masa lalu. Kegiatan ini mencakup penggunaan data historis dengan memroyeksikannya untuk masa depan yang menggunakan jenis model matematis. Beberapa jenis peramalan dapat bersifat jangka panjang dan jangka pendek.

G

Gaya Kepemimpinan: Suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.

H

I

J

Job Enrichment: Metode ini bertujuan untuk memperluas pekerjaan karyawan secara vertical, artinya karyawan akan diberi tugas yang levelnya di atas pekerjaan pokoknya saat ini.

Job Enlargement: Metode ini bertujuan untuk memperluas isi pekerjaan karyawan secara horizontal, artinya karyawan akan diberikan tugas yang lebih banyak, di mana perluasan tersebut tetap dalam satu level pekerjaan pokoknya.

K

Kepemimpinan: Tindakan gaya, kegiatan dan kemampuan seorang pemimpin yang membentuk hubungan dengan kelompok individu dengan tujuan mencapai target tertentu secara bersama.

Komunikasi Organisasi: Suatu perilaku yang terjadi dalam sebuah organisasi serta bagaimana orang-orang di dalamnya ikut terlibat dalam proses tersebut dan melakukan transaksi berupa bertukar makna.

L

Lingkungan Kerja: Segala macam yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi penyajian tugas yang diberikan kepadanya, baik fisik maupun non fisik, seperti adanya sistem, pengaturan suhu, pemanfaatan lampu sebagai penerangan, dan lain-lain.

M

Manajemen: merupakan seni dalam mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk menjalankan aktifitas-aktifitas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen Keuangan: Manajemen yang berkaitan dengan perolehan aset, pendanaan dan manajemen aset dengan didasari beberapa tujuan umum.

Manajemen Pemasaran: Manajemen yang melakukan analisis, perencanaan, penerapan dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Manajemen Proyek: Manajemen yang mengatur suatu proyek terarah dan sistematis serta memiliki syarat dan batasan dalam pelaksanaannya.

Motivasi: Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

N

O

Organisasi: Kumpulan dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan, yang mana untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan manajemen dan kepemimpinan.

Organizing: Proses penetapan struktur peran yang dibutuhkan untuk memasukkan orang-orang ke dalam sebuah organisasi.

Otokratik: Gaya kepemimpinan kekuasaan yang terpusat dan tidak memberikan ruang kepada yang dimimpinnya untuk mengambil peran yang penting.

P

Pengarahan: Proses pemberian *training*, panduan dan petunjuk kepada karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *goal* yang telah ditentukan.

Pengawasan: Tahapan-tahapan yang dijalankan untuk mengonfirmasi seluruh proses aktivitas yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan direalisasikan sesuai dengan yang diharapkan walaupun banyak perubahan dinamis yang terjadi dalam lingkungan organisasi.

Q

R

Reporting: Penyampaian perkembangan atau hasil dan pemberian keterangan berbagai aktivitas dalam lingkup manajemen yang dilakukan sebuah organisasi.

S

Strategi: Posisi kompetitif organisasi dalam memberikan beragam nilai untuk organisasi, salah satu strateginya adalah organisasi kita harus memahami kompetitor kita dan pasar yang sudah kita tetapkan untuk menentukan bagaimana organisasi bereaksi.

T

U

V

W

Wewenang: Wewenang merupakan bentuk lain dari kekuasaan. Kewenangan merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi.

X

Y

Z

PROFIL PENULIS

Syaiful Amri, S.Pd., M.Pd



Syaiful Amri, S.Pd.,M.Pd, lahir pada tanggal 05 November 1988 di Telagawareng, Desa Pemenang Barat, Kecamatan Pemenang, Kabupaten Lombok Utara. Anak ketiga dari tiga bersaudara. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram, dan S2 di Universitas Negeri Malang (UM).

Mulai mengajar sejak tahun 2014 di beberapa perguruan tinggi, di antaranya: Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram (2014-2017), STKIP Hamzar Kabupaten Lombok Utara (2014-2017), dan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMM (STIE AMM) Mataram (2014-sekarang). Pernah menjabat sebagai Kepala Bagian Kemahasiswaan dan Alumni (2016), menjabat sebagai Wakil Ketua III Bidang Kemahasiswaan dan Alumni (2017-2020), dan saat ini menjabat sebagai Kepala Lembaga Pengembangan, Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP3M) STIE AMM Mataram.

Hafizin, S.Pd., M.Pd



Penulis terlahir dengan nama Hafizin pada tahun 1986 di Desa Bengkel Labuapi, Lombok Barat. Dirinya menamatkan pendidikan dasar di SDN 2 Bengkel, pendidikan menengah di SLTPN 3 Labuapi, dan pendidikan menengah atas di MA Darul Quran. Setelah itu melanjutkan pendidikan di Jurusan Pendidikan Matematika di STKIP PGRI Banjarmasin (lulus pada tahun 2013). Pada tahun 2018, penulis

meraih gelar Magister dari Program Pascasarjana Administrasi Pendidikan Universitas Mataram.

Kariernya dimulai sejak masa kuliah sebagai Pegawai Tidak Tetap di bawah Dinas Pendidikan Kab Tanah Bumbu (2007-2012). Saat ini penulis aktif sebagai dosen di IAI Qamarul Huda Bagu. Selain itu, juga aktif dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat seperti P2KP, PNPM Perkotaan, dan dari tahun 2015 sampai sekarang penulis masih tercatat sebagai tenaga pendamping profesional di bawah BPSDM Kementerian Desa dan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, sekaligus memegang amanah sebagai Ketua Ikatan Sarjana Nahdlatul Ulama Kabupaten Lombok Barat.

Hj. Erviva Fariantin, SE., MM



Penulis yang juga dosen kelahiran Surabaya ini menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) di tahun 1991 pada Prodi Manajemen di Universitas Katolik Widya Mandira Kupang. Di tahun 2013 dirinya lulus pada Program Pasca Sarjana Prodi Magister Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Mataram.

Sebelum bergelar Sarjana S1, Penulis telah berkarier menjadi tenaga honorer pada Kantor Angkatan Laut Kupang selama 7 tahun (1984 – 1991), Kemudian mulai tahun 1992, Penulis berkarier dalam dunia pendidikan/ pengajaran dengan menjadi dosen di Universitas Muhammadiyah Kupang; menjadi staf pengajar di Sekolah Menengah Farmasi Departemen Kesehatan NTT; sebagai staf pengajar sekolah swasta di Sekolah Pertanian Kupang NTT; dan menjadi Kepala Sekolah di sekolah swasta Sekolah Perikanan di Kupang NTT selama dua tahun.

November 1999, mengikuti kepindahan tugas suami di Lombok dan diterima sebagai Dosen pada Akademi Manajemen Mataram (AMM) yang sekarang menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMM (STIE AMM). Penulis juga menjadi staf pengajar pada Lembaga Pendidikan dan Pengembangan

Profesi Indonesia - Cabang Mataram (LP3I Mataram) selama 4 tahun (2007-2011).

Selama berkarier menjadi dosen, penulis telah menyusun tiga buah buku ajar, yaitu: Buku Ajar Ekonomi Koperasi; Buku Ajar Anggaran Perusahaan 1; dan Buku Ajar Anggaran Perusahaan 2.

Di luar akademik pengajaran, riwayat jabatan yang dipercayakan kepada penulis adalah menjadi Sekretaris Laboratorium pada September 2014, Kepala Laboratorium pada Oktober 2015, Ketua Jurusan Manajemen April 2017, dan sebagai Kepala TUK (Tempat Uji Kompetensi) pada tahun 2019 - 2021. Hingga saat ini penulis berstatus sebagai Asesor Kompetensi sejak tahun 2019 di bawah naungan Lembaga Sertifikasi Profesi Surabaya: LSP Universal Surabaya dan LSP Nawa Widya Surabaya.

Penulis dapat dihubungi via e-mail di alamat: erviva65@gmail.com

Satriawan, SE., MM



Penulis beralamat di Gegutu Reban, Desa Dasan Geria, Kecamatan Lingsar, Kabupaten Lombok Barat. Lahir pada tanggal 5 Juni 1985. Lulus S1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Mataram (FE UNRAM) Tahun 2009. Lulus S2 Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Mataram Tahun 2012. Saat ini penulis sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMM (STIE AMM). Dirinya mengampu mata kuliah Manajemen Pemasaran, Perilaku Organisasi, dan Kewirausahaan. Semasa karier akademiknya, penulis pernah menjabat sebagai Sekretaris Bidang Pengabdian di Lembaga Pengembangan Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LP3M) STIE AMM; menjabat sebagai Kaprodi Manajemen (2017), Direktur Inkubator Bisnis STIE AMM Mataram (2018-Sekarang). Selain itu penulis juga sebagai praktisi dan narasumber di beberapa seminar dan pelatihan kewirausahaan.

Dr. Ida Ayu Nursanty, SE.,Ak., MM., CSRS., CSRA



Penulis lahir di Pattallassang pada 29 Juni 1972. Pendidikan tinggi diselesaikan di Universitas Hasanuddin Makassar, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi (2001). Program Magister Manajemen Keuangan (2010) dan Program Doktor Philosophi (2019) di Universitas Brawijaya (UB) Malang. Saat ini sebagai Dosen Akuntansi di STIE AMM dan beberapa perguruan tinggi lainnya. Selain itu, Penulis juga aktif sebagai reviewer di sejumlah jurnal nasional, di antaranya seperti Jurnal Akurasi Universitas Mataram dan Jurnal Valid STIE AMM.

Baehaki Syakbani, SH., MH



Penulis merupakan dosen tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMM (STIE AMM) Mataram sejak tahun 1987 dan sebagai dosen tidak tetap di Fakultas Hukum Universitas Al Azhar Mataram. Selain berprofesi sebagai dosen, penulis juga dikenal sebagai pejabat aktivis sosial, kemasyarakatan dan keagamaan antara lain sebagai: Pembina beberapa yayasan Pondok pesantren; Pendiri Yayasan Asmaul Husna Seganteng; Nazir/pengelola Masjid Asmaul Husna Cakranegara dan beberapa Yayasan Panti Asuhan formal di kabupaten/kota; Pengurus Dewan Masjid Indonesia kota Mataram; Ketua Majelis Dakwah Islamiyah kota Mataram; Pengurus PCNU Kota Mataram; Mediator Bale Mediasi Kota Mataram; dan sebagai Ketua Nazir Masjid Nur Kalijaga Kabupaten Lombok Timur.

Budiani Fitria Endrawati, S.T.P., M.T



Budiani Fitria Endrawati, S.T.P., M.T lahir di Surabaya, 5 September 1983. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara yang akrab disapa Wati. Penulis merupakan lulusan S1 Jurusan Teknologi Industri Pertanian Institut Pertanian Bogor dan lulusan S2 Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Penulis menjadi dosen Program Studi Teknik Industri Institut Teknologi Kalimantan sejak tahun 2016 yang berfokus pada bidang *sustainable manufacturing* terutama berkaitan dengan ekolabel produk.

Penulis dapat dihubungi di alamat e-mail : wati@lecturer.itk.ac.id

Putrissa Amnel Viana, S.Far., MM



Penulis lahir di Bukittinggi, Sumatera Barat, 27 Agustus 1988. Putri dari Ayah Zul Amri st. Muncak (Alm) dan Mama tersayang Asnelly Darza. Pendidikan penulis dimulai dari Sekolah Dasar Fransiskus dan SMP Xaverius, kemudian berpindah ke Jakarta meneruskan di SMP Muhammadiyah 4 Cipondoh. Berhasil memasuki SMA Negeri 63 Jakarta, kemudian menyelesaikan prodi Farmasi di UIN Syarif Hidayatullah. Setelah memasuki dunia kerja, penulis melanjutkan studinya dengan menyelesaikan Program Pasca Sarjana bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Universitas Mercu Buana Jakarta pada tahun 2013.

Setelah menyelami karier di bidang SDM selama tujuh tahun, kini penulis aktif sebagai Aparatur Sipil Negara pada fungsi yang berkaitan dengan kepegawaian. Penulis sangat senang meningkatkan wawasannya di bidang SDM dengan aktif mengikuti berbagai komunitas *Human Resources* yang ada di Indonesia. Dengan bertukar pikiran, *sharing*, *coaching* dan

mentoring dari para senior ahli di bidangnya membantu penulis memperluas pandangan dan meningkatkan pengetahuan terkait berbagai praktik organisasi di lapangan, khususnya di bidang MSDM.

Melkianus Albin Tabun, S.E., M.M



Penulis menyelesaikan pendidikan manajemen program sarjana manajemen (S.E.) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Isti Ekatana Upaweda Yogyakarta (2015) dan program Magister Manajemen (M.M) di Universitas Pelita Harapan Jakarta (2021).

Saat ini, ia bekerja di *Registrar Office* Universitas Pelita Harapan Lippo Karawaci, Tangerang - Banten sebagai staff pengelola data mahasiswa sejak tahun 2017. Selain aktif melakukan penelitian dan publikasi jurnal, Penulis juga aktif memberikan tutorial olah data statistik dengan menggunakan program SPSS, dan sebagai konsultan tugas akhir dengan metode penelitian kuantitatif (skripsi, thesis dan disertasi).

Ria Wulandari, S. Kom., M.M.



Penulis memiliki pengalaman sebagai Dosen dan Konsultan Manajemen Sumber Daya Manusia. Memulai karier sebagai Dosen sejak tahun 2009 sampai dengan saat ini di Universitas Raharja Tangerang. Penulis juga telah menghasilkan beberapa jurnal yang diterbitkan pada Jurnal Nasional.

Pada tahun 2010, penulis masuk ke bidang *Assessment Center* dan menjalankan peran sebagai *Assessor*. Penulis mengawali karier sebagai *Assessor* di PT Garuda Maintenance Facility (GMF) AeroAsia yang merupakan anak perusahaan dari PT Garuda Indonesia pada tahun 2010-2016. Selanjutnya, tahun 2013-

2019 penulis juga menjadi *Assessor Assessment Center* di PT Kompas Gramedia (Group). Tahun 2014 penulis bergabung di *Assessment Center PPM Management* dan saat ini menjalankan peran sebagai *Exclusive Assessor*. Selain terlibat sebagai *Assessor* pada sejumlah perusahaan tersebut, penulis juga menjadi *Assessor* untuk beberapa perusahaan lainnya baik yang bersifat Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Pemerintahan, maupun Swasta. Saat menjadi *Assessor*, penulis melakukan kegiatan *Assessment Center* untuk berbagai level jabatan seperti Direktur, Vice President, General Manager, Manager, Supervisor, dan Level Non Struktural. Selain melakukan proses penilaian (*assessment*), penulis juga membuat materi simulasi untuk kegiatan *Assessment Center*. Sebagai *Assessor*, penulis pernah mendapat penghargaan "*The best Assessor*" selama dua periode dari PPM Management, yaitu pada tahun 2018 dan 2019. Sebelumnya, pada tahun 2014 penulis juga mendapatkan penghargaan sebagai *Excellence Assessor* dari Kompas Gramedia.

Dalam rangka mengembangkan karier, penulis memperluas jangkauan pekerjaannya sebagai Konsultan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis terlibat dalam pengerjaan program-program terkait manajemen SDM pada sejumlah organisasi. Dimulai dari membuat *Grand Design Human Capital*, Penyusunan Program Pengembangan SDM, *Development Need Analysis*, Penyusunan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi, Pembuatan *Assessment Center Tools*, dan program manajemen SDM lainnya.

Penulis dapat disapa melalui e-mail: riadari16@gmail.com

Faizatul Fajariah, SE., MM



Lahir di Narmada tanggal 10 September 1992. Penulis merupakan Anak kedua dari dua bersaudara, dari pasangan H. Jamaludin dan Hj. Rusmini, S.Pd.SD. Di tahun 2013, Penulis lulus Diploma Tiga (D3) Manajemen Transportasi Udara Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan (STTKD Yogyakarta). Tahun 2014 memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Merdeka Malang (UNMER). Kemudian dirinya menyelesaikan pendidikan Pascasarjana dan memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Merdeka Malang pada tahun 2017.

Tahun 2018, penulis menjadi dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMM Mataram (STIE AMM). Sejak itu mendalami dan mengajar mata kuliah Manajemen Pemasaran, MSDM dan Kewirausahaan. Karier akademiknya menjabat sebagai Kepala Kemahasiswaan dan Alumni, sekaligus merangkap sebagai Kepala Lembaga Pusat Karier dan Pengembangan Pusat Kewirausahaan dan Produktivitas Nasional (LPK & P2KPN) STIE AMM Mataram (2019-sekarang).

Dr. Didi Mulyadi, CH., CHT



Penulis adalah seorang dosen profesional yang mengajar di beberapa kampus yang ada di Jakarta dan sekitarnya selama lebih dari 20 tahun. Menyelesaikan pendidikan studi Doktoral bidang Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta. Selain aktif mengajar, penulis juga terlibat di berbagai organisasi nirlaba seperti: Ketua Umum IECTA (*Indonesia English Course Teachers' Association*); Master Asesor pada Lembaga Sertifikasi Kompetensi; Asesor pada BAN-PNF; Ketua Bidang pada

Komite Akreditasi pada Pusdiklat Kementerian Sosial; Ketua pada Asosiasi Pendidik Bahasa Inggris PGRI (*English Educators Association of PGRI*); dan Asesor pada Program Sekolah Penggerak Kemdikbud Dikti.

Selain itu, penulis juga berprofesi sebagai *trainer, motivator dan konsultan SDM* di beberapa perusahaan. Dengan moto "*life is sharing, caring and giving*" dia percaya bahwa dengan pendidikan dan pengetahuan, manusia akan hidup saling menghargai, berbagi, peduli dan memberi.

Dalam bidang penelitian, penulis sudah memiliki ID Scopus No.572090455959; Sinta ID 6000384, dan pernah mendapatkan Hibah Penelitian Disertasi Doktor dari Dikti. Dalam bidang penulisan telah menulis: sembilan seri buku bahasa Inggris untuk lembaga kursus dengan judul "*Kidz Talk 1 - 9*" untuk level anak-anak; "*English Talks 1-3*" untuk Bahasa Inggris Conversation; buku Manajemen Lembaga Pendidikan; dan Book Chapter.

Adiek Astika Clara Sudarni, S.ST., M.T



Penulis bernama lengkap Adiek Astika Clara Sudarni, S.ST., M.T, lahir di Ponorogo 02 Oktober 1994 dan merupakan anak kedua dari tiga bersaudara. Penulis merupakan alumnus tahun 2017 dari Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dengan jenjang pendidikan yang ditempuh Diploma IV Teknik Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Kemudian di tahun 2018 awal melanjutkan pendidikan magister, dan saat ini sudah menjadi alumnus dari S2 Teknik Industri ITS tahun 2020. Bidang konsentrasi yang diambil adalah bidang konsentrasi Ergonomi dan Keselamatan Industri khususnya dalam bidang keselamatan dan kesehatan kerja. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen di Prodi Teknik Industri dan Prodi Rekayasa Keselamatan, Institut Teknologi Kalimantan.

Buku ini merupakan karya pertama penulis, apabila terdapat saran, kritikan, maupun pertanyaan, maka dapat dihubungi melalui e-mail: **adiekastikaclara@gmail.com**

Indi Ramadhani, SE., MM



Penulis lahir di Tasikmalaya dan menempuh Pendidikan di Kota Tasikmalaya. Dimulai dari TK Pertiwi, SDN Citapen I, SLTPN I Tasikmalaya, dan dilanjutkan ke SMUN I Tasikmalaya. Pendidikan Tinggi ditempuh pada Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi Tasikmalaya (2005-2009). Penulis kemudian menyelesaikan Program Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Siliwangi Tasikmalaya pada tahun 2011. Tahun 2012-2015 penulis menjadi dosen di Amik Hass Tasikmalaya dan Politeknik Triguna Tasikmalaya. Sejak tahun 2015, penulis menjadi dosen di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi Tasikmalaya dan melakukan beberapa penelitian di bidang Manajemen Operasional dan Manajemen Sumber Daya Manusia.