

Editor: Hartini



PENGANTAR MANAJEMEN (KONSEP DAN TINJAUAN TEORETIS)



Via Lailatur Rizki
Kristanty Marina Natalia Nadapdap
A. Bernadin Dwi M | Jupianus Sitepu
Zet Ena | Agusthina Risambessy
Damaris Y. Koli | Endi Rochaendi
Gunawan | Eny Haryati
Ujang Suherman | Hermyn B. Hina
Pandapotan Na Uli Sun Siregar
Margarethy Rohanie Mbado
Maria Kristina Situmorang
Poniasih Lelawatty | H. Iwan Henri Kusrandi
Paulus L Wairisal | Yudith Lerrick
Rachmatullailay Tinakartika Rinda

BUNGA RAMPAI

**PENGANTAR MANAJEMEN
(KONSEP DAN TINJAUAN TEORETIS)**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PENGANTAR MANAJEMEN (KONSEP DAN TINJAUAN TEORETIS)

Via Lailatur Rizki
Kristanty Marina Natalia Nadapdap
A. Bernadin Dwi M | Jupianus Sitepu
Zet Ena | Agusthina Risambessy
Damaris Y. Koli | Endi Rochaendi
Gunawan | Eny Haryati
Ujang Suherman | Hermyn B. Hina
Pandapotan Na Uli Sun Siregar
Margarethy Rohanie Mbado
Maria Kristina Situmorang
Poniasih Lelawatty | H. Iwan Henri Kusnadi
Paulus L Wairisal | Yudith Lerrick
Rachmatullaily Tinakartika Rinda

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

PENGANTAR MANAJEMEN (KONSEP DAN TINJAUAN TEORETIS)

Via Lailatur Rizki
Kristanty Marina Natalia Nadapdap
A. Bernadin Dwi M | Jupianus Sitepu
Zet Ena | Agusthina Risambessy
Damaris Y. Koli | Endi Rochaendi
Gunawan | Eny Haryati
Ujang Suherman | Hermyn B. Hina
Pandapotan Na Uli Sun Siregar
Margarethy Rohanie Mbado
Maria Kristina Situmorang | Poniasih Lelawatty
H. Iwan Henri Kusnadi | Paulus L Wairisal
Yudith Lerrick | Rachmatullaily Tinakartika Rinda

Editor :

Hartini

Tata Letak :

Risma Birrang

Desain Cover :

Syahrul Nugraha

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

viii, 331

ISBN :

978-623-362-806-8

Terbit Pada :

November 2022

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan Karunia dan Rahmat-Nya serta nikmat ilmu yang telah diberikan, sehingga buku ini dapat disusun dan diterbitkan sesuai rencana. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai manajemen, baik konsep maupun teori, dan implementasinya dalam kehidupan sehari-hari. Buku ini hadir untuk memberi tambahan ilmu dan pengetahuan kepada para pembaca khususnya terkait dengan manajemen.

Sistematika penyusunan buku dalam bentuk buku kolaborasi ini terdiri atas dua puluh bab, dan diberi judul *Pengantar Manajemen (Konsep dan Tinjauan Teoretis)*. Dalam penyusunan buku ini, tentunya masih terdapat banyak kekurangan, karena sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Sang Pencipta. Oleh karena itu, saran dan masukan dari para pembaca sangat diharapkan demi penyempurnaan karya selanjutnya.

Penulis menyadari bahwa di dalam penyusunan buku ini, banyak kendala yang dihadapi. Akan tetapi, berkat dukungan dari berbagai pihak, maka buku ini dapat diterbitkan. Pada kesempatan ini, kami menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusinya. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator *book chapter* ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Oktober, 2022

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 MEMAHAMI KONSEP DASAR MANAJEMEN	1
Definisi Manajemen	1
Urgensi Manajemen	2
Asas-Asas Manajemen	4
Prinsip-Prinsip Manajemen	5
Fungsi-Fungsi Manajemen.....	6
Tingkatan Manajemen	9
Tujuan dan Manfaat Manajemen	10
Sistem dan Pendekatan Manajemen	13
2 PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN.....	21
Teori Manajemen Klasik.....	21
Aliran Hubungan Manusiawi/ Perilaku.....	23
Aliran Manajemen Modern	23
Perkembangan Teori Manajemen pada Masa yang akan Datang	25
Memaksimalkan Produktivitas Karyawan	25
3 PROSES DAN FUNGSI MANAJEMEN	29
Pengantar	29
Definisi dan Konsep Manajemen	29
Fungsi Manajemen Proses	35
Fungsi-Fungsi Manajemen.....	36
4 PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	47
Teori Dasar Pengambilan Keputusan	49

	Implementasi Teori Dasar Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan SDM	53
	Pembuatan Kebijakan dalam Perencanaan SDM	55
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan SDM	57
5	PERILAKU INDIVIDU DAN PERILAKU SOSIAL	63
	Pendahuluan	63
	Hubungan Perilaku Individu, Kelompok, dan Organisasi	64
	Perilaku Individu	66
	Dasar-Dasar Perilaku Individu.....	69
	Karakteristik Individu dalam Organisasi.....	69
	Sikap	78
6	NILAI, NORMA, DAN ETIKA ORGANISASI	85
	Latar Belakang	85
	Nilai	86
	Norma.....	87
	Norma.....	88
	Etika.....	89
	Konsep Etika Organisasi.....	93
	<i>Skill</i> yang Diperlukan dalam Etika Organisasi	96
	Peranan Etika Organisasi	97
	Manfaat Etika	98
7	MANAJEMEN SEBAGAI SENI, ILMU DAN PROFESI	103
	Pengantar	103

	Manajemen sebagai Seni.....	107
	Manajemen sebagai Ilmu	110
	Manajemen sebagai Profesi	116
8	TEORI ORGANISASI DAN LINGKUNGAN ORGANISASI.....	123
	Hakikat dan Konsepsi Dasar Organisasi	123
	Lingkungan Organisasi	137
9	TEORI KEPEMIMPINAN	143
	Definisi Kepemimpinan	143
	Kepemimpinan dan Kekuasaan.....	148
	Perilaku Kepemimpinan	150
10	BUDAYA ORGANISASI, LITERASI DIGITAL DAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK	159
	Konsepsi Budaya Organisasi.....	159
	Budaya Berkinerja	165
	Literasi Digital: Pengertian, Tujuan, Manfaat dan Jenisnya.....	168
	Peluang dan Tantangan di Balik Literasi Digital	173
11	KOMITMEN ORGANISASI DAN DIMENSI	183
	Pendahuluan	183
	Konsep Komitmen Organisasi	184
	Pendekatan Definisi Komitmen Organisasi.....	185
	Ciri Komitmen Organisasi	187
	Dimensi Komitmen Organisasi.....	188
	Tingkatan Komitmen Organisasi	189
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi.....	190

12	TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA	195
	Pendahuluan	195
	Teori Motivasi	196
	Kepuasan Kerja	203
	Teori-Teori Kepuasan kerja	204
13	MEMBANGUN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF DALAM ORGANISASI	209
	Pendahuluan	209
	Komunikasi Efektif dalam Organisasi	210
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komunikasi yang Efektif	215
	Teknik Penyampaian Pesan Efektif	217
	Mengatasi Hambatan Komunikasi Efektif	220
14	DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG	225
	Pengertian Desain Organisasi	225
	Tipe Organisasi	226
	Model Organisasi	226
	Karakteristik Organisasi	227
	Wewenang	228
	Pendelegasian Wewenang (<i>Authority Delegation</i>)	230
	Elemen-Elemen Pendelegasian Wewenang (<i>Delegation of Authority</i>)	232
	Tahapan Pendelegasian Wewenang (<i>Delegation of Authority</i>)	233

15	STRUKTUR ORGANISASI DAN URAIAN TUGAS	237
	Elemen Utama Struktur Organisasi	238
	Formalisasi dan Sentralisasi	239
	Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi	240
16	PERAN MSDM DALAM ORGANISASI.....	251
	Eksistensi MSDM dalam Organisasi	251
	Peran MSDM dalam Melaksanakan Rekrutmen, Seleksi, Test dan Penempatan SDM	252
	Peran dalam Melaksanakan Pengembangan SDM	256
	Peran dalam Melaksanakan Pemeliharaan SDM	258
	Peran dalam Melaksanakan Penggunaan SDM	262
17	TINGKATAN MANAJEMEN DAN FUNGSI-FUNGSI NYA	267
	Pengertian dan Peranan Manajemen.....	267
	Tingkatan dalam Manajemen.....	270
	Fungsi dalam Manajemen	273
18	MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI	281
	Manajemen Konflik	281
	Pengertian Manajemen Konflik.....	289
	Perilaku Manajemen Konflik	291
	Fungsi Manajemen Konflik dalam Organisasi	292
	Langkah-Langkah Penyelesaian Konflik	293
	Negosiasi.....	297
	Tujuan dan Manfaat Negosiasi.....	299

19	SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	303
	Pendahuluan	303
	Pengertian Sistem, Pengendalian, dan Manajemen	304
	Pengendalian Manajemen	309
	Alat untuk Mengimplementasikan Strategi	310
	Proses Pengendalian Manajemen	310
	Sistem Pengendalian Manajemen	311
	Fungsi Sistem Pengendalian Manajemen	313
	Manfaat dari Sistem Pengendalian Manajemen	314
	Tahapan dari Sistem Pengendalian Manajemen	315
20	KEPRIBADIAN DAN NILAI INDIVIDU DALAM ORGANISASI	319
	Pendahuluan	319
	Teori-Teori Pengembangan Kepribadian	319
	Atribut Kepribadian	321
	Tipe-Tipe Kepribadian	322
	Susunan Kepribadian	324
	Pengertian Nilai	326
	Konsep dan Hakikat Nilai	328
	Nilai Individu	329

MEMAHAMI KONSEP DASAR MANAJEMEN

Via Lailatur Rizki, S.E., M.M.

Institut Teknologi dan Bisnis Widya Gama Lumajang

Definisi Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *'manage'* yang memiliki arti mengatur, merencanakan, mengurus, dan mengelola. Manajemen dalam kamus umum bahasa Indonesia menurut (W.J.S. Poerwadarminta, 2007) diartikan sebagai cara mengelola suatu perusahaan besar. Pengelola atau pengaturan yang dilaksanakan oleh seorang manajer berdasarkan urutan manajemen. Manajemen dapat dikatakan sebagai seni dan ilmu untuk mengatur sumber daya manusia dalam organisasi dan sumber daya lainnya guna untuk mencapai tujuan dari organisasi. Berikut terdapat beberapa definisi manajemen dari berbagai sudut menurut para ahli:

1. Manajemen Sebagai ilmu dan Seni

Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengemukakan bahwa manajemen ialah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Begitu pula menurut M. Manullang (2012) mengemukakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

2. Manajemen sebagai Proses

Millet dalam tim dosen Aspen UPI (2011) mendefinisikan "*management is the process of direction and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desire goal*" Millet menyatakan manajemen sebagai proses pengawasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh staff atau bawahan secara bersama-sama dengan kelompoknya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. James A.F. Stoner dalam Hikmat (2009) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Manajemen sebagai Profesi

Profesi adalah suatu pekerjaan yang menuntut persyaratan tertentu yang menuntut persyaratan tertentu yang menghendaki berbagai kompetensi sebagai dasar keahlian khusus, diakui dan dihargai oleh masyarakat, pemerintah, serta memiliki kode etik tertentu (Nanang Fattah, 2004).

Seorang profesional menurut Robert L. Katz harus mempunyai kemampuan/kompetensi, konseptual, sosial, dan teknis. Kemampuan konsep adalah kemampuan mempersepsi organisasi sebagai suatu sistem, memahami perubahan pada setiap bagian, berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, serta kemampuan mengkoordinasikan suatu kegiatan dan kepentingan organisasi.

Urgensi Manajemen

Ketika kemampuan manusia terbatas dan kebutuhan semakin tidak terbatas, maka dibutuhkan pengaturan kegiatan dan pembagian kerja. Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengemukakan beberapa alasan dilaksanakan, yaitu:

1. Pekerjaan yang berat sulit dikerjakan sendiri sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab dalam penyelesaiannya.
2. Perusahaan akan dapat berhasil baik jika manajemen diterapkan dengan baik.
3. Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki.
4. Manajemen yang baik akan mengurangi pemborosan-pemborosan.
5. Manajemen menetapkan tujuan dan usaha mewujudkan dengan memanfaatkan 6M (*man, money, method, material, machines* dan *market*) dalam proses manajemen.
6. Manajemen diperlukan untuk kemajuan dan pertumbuhan.
7. Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan secara teratur.
8. Manajemen merupakan pedoman pikiran dan tindakan.
9. Manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerja sama sekelompok orang.

Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2009) mengemukakan tiga faktor yang terlibat dalam manajemen:

1. Adanya penggunaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun faktor-faktor produksi lainnya.
2. Adanya proses yang bertahap mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengimplementasian hingga pengendalian dan pengawasan.
3. Adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan.

Asas-Asas Manajemen

Asas atau prinsip merupakan pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan (Malayu S.P. Hasibuan, 2006). Henry Fayol dalam Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengemukakan asas-asas manajemen sebagai berikut:

1. *Division of work* (pembagian kerja). Asas ini berkaitan dengan keterbatasan manusia dalam mengerjakan suatu pekerjaan, yaitu keterbatasan waktu, keterbatasan pengetahuan, dan keterbatasan perhatian. Ketiga keterbatasan tersebut, harus dilakukan pembagian kerja dengan tujuan memperoleh efisiensi organisasi berdasarkan spesialisasi.
2. *Authority and responsibility* (wewenang dan tanggung jawab). Wewenang dan tanggung jawab atasan dan bawahan dalam suatu organisasi atau perusahaan harus ada sebagai bagian efisiensi dan efektivitas organisasi. Wewenang menimbulkan hak dan tanggung jawab menimbulkan kewajiban. Hak dan kewajiban menyebabkan adanya interaksi atau komunikasi antara atasan dan bawahan.
3. *Discipline* (disiplin). Disiplin berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan perusahaan atau organisasi terhadap perjanjian dan peraturan yang telah disepakati.
4. *Unity of command* (kesatuan perintah). Bawahan hanya menerima perintah dan bertanggung jawab kepada seorang atasan, tetapi seorang atasan dapat memberi perintah kepada beberapa orang bawahan.
5. *Unity of direction* (kesatuan arah). Setiap bawahan hanya mempunyai satu rencana, satu tujuan, satu perintah, dan satu atasan, supaya terwujud kesatuan arah, kesatuan gerak, dan kesatuan tindakan menuju sasaran yang sama. Asas ini berkaitan erat dengan seluruh komponen perusahaan.

Prinsip-Prinsip Manajemen

Terdapat beberapa prinsip dalam manajemen, sebagai berikut:

1. Prinsip Manajemen Berdasarkan Sasaran

Manajemen berdasarkan sasaran atau *Management by Objective* (MBO) pertama kali dipopulerkan sebagai pendekatan terhadap perencanaan oleh Peter Drucker yang dikenal dalam bukunya *The Practice of Management* (1954). MBO merupakan teknik manajemen untuk mendorong partisipasi dan komunikasi bawahan, membantu memperjelas, menjabarkan, dan mengomunikasikan tujuan, serta hasil yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kunci utama MBO adalah partisipasi dan komunikasi dalam penetapan tujuan atau perencanaan.

2. Prinsip Manajemen Berdasarkan Orang (*Management Human/MBH*)

Manajemen berdasarkan orang merupakan suatu konsep manajemen modern yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku dan komponen sistem dalam kaitannya dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Tuntutan perubahan dan pengembangan yang muncul sebagai akibat tuntutan lingkungan internal dan eksternal membawa implikasi terhadap perubahan perilaku dan kelompok dalam organisasi.

3. Prinsip Manajemen Berdasarkan Informasi

Semua kegiatan manajemen pasti membutuhkan informasi. Informasi yang dibutuhkan manajer disediakan oleh Sistem Informasi Manajemen (*Management Information System/MIS*) yaitu suatu sistem yang menyediakan informasi untuk manajer secara teratur. SIM (Sistem Informasi Manajemen) merupakan keseluruhan jaringan informasi yang ditujukan kepada pembuatan keterangan-keterangan bagi manajer yang berfungsi sebagai pengambilan

keputusan. Informasi adalah data yang telah diolah dan dianalisis melalui suatu cara sehingga menjadi berarti. Sedangkan data adalah fakta atau fenomena yang belum dianalisis seperti jumlah, angka, nama, dan lambang yang menggambarkan suatu objek, ide, kondisi, dan situasi.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen adalah bentuk kerja manajer dalam melakukan pekerjaannya dan melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri dari berikut ini:

1. *Planning*, menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang, dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
2. *Organizing*, mengelompokkan, menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
3. *Staffing*, menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, latihan, dan pengembangan tenaga kerja.
4. *Motivating*, mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.
5. *Controlling*, mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan berbagai sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif yang diperlukan.

Fungsi-fungsi manajemen dijalankan menurut tahapan tertentu akan sangat berbeda jika didasarkan pada fungsi operasionalnya. Secara operasional, fungsi perencanaan (*planning*) untuk sumber daya manusia menjadi berbeda dengan fungsi perencanaan untuk sumber daya fisik/alam dan begitu pula untuk keuangan.

Berdasarkan fungsi pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, serta berdasarkan operasionalisasinya,

maka manajemen organisasi bisnis dapat dibedakan secara garis besar menjadi fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik. Sumber daya manusia yang baik menentukan kegagalan atau keberhasilan dari sebuah organisasi. Sumber daya manusia harus mengikuti paradigma “Sistem Sosial” di mana karyawan diperlakukan sebagaimana layaknya seorang manusia yang bermartabat. Sebagai cabang ilmu manajemen, sumber daya manusia juga mempunyai empat fungsi manajemen yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Contoh bisnis sablon, sumber daya manusia yang terbaik adalah karyawan yang memiliki keahlian dalam menyablon dengan cepat dan rapi, serta ditunjang pula oleh kreativitas dan jiwa seni yang dimiliki.

2. Manajemen Produksi

Manajemen produksi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin. Kegiatan produksi pada dasarnya merupakan proses bagaimana sumber daya input dapat diubah menjadi produk *output* berupa barang atau jasa.

Pada hakikatnya, manajemen operasi adalah upaya pengelolaan manusia menciptakan nilai tambah atas inputan yang berupa berbagai sumber daya atau yang sering disebut faktor produksi seperti tenaga kerja, mesin dan peralatan, bahan mentah, (5M = *Man, Money, Machine, Material, and Method*) dan sebagainya menjadi *output* dalam bentuk jumlah, kualitas, harga, waktu, tempat tertentu, dan kemudahan. Proses penciptaan nilai tambah (*added value*) di dunia pabrikasi sering disebut sebagai

produksi. Sedangkan proses penciptaan nilai tambah di dunai jasa sering disebut sebagai operasi.

3. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan. Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi, dan distribusi dari barang – barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi. Kotler mengemukakan Marketing Mix Strategy berupa 4Ps (*Product, Price, Place, Promotion*).

4. Manajemen Keuangan

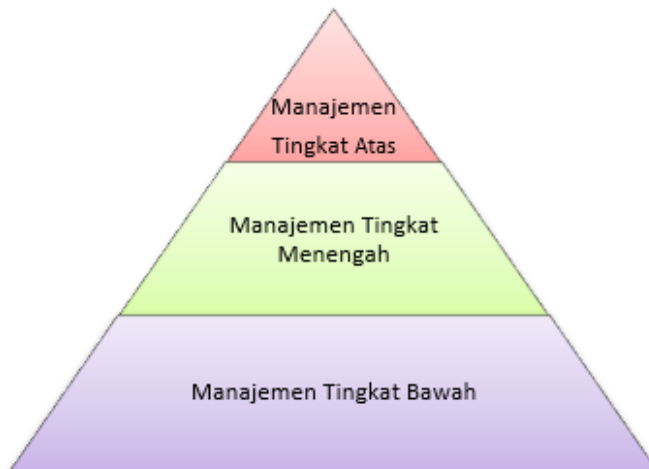
Manajemen keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis, yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan, di antaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

Manajemen keuangan yakni semua aktivitas perusahaan untuk mendapatkan dana yang dibutuhkan dan menggunakannya seefisien mungkin. Seorang manajer keuangan harus memiliki pengetahuan yang cukup tentang perbankan, pasar modal, dan lain-lain pasar yang untuk mendapatkan dana yang murah serta mempunyai pengetahuan yang cukup untuk menginvestasikan dana baik dalam bentuk investasi surat – surat berharga maupun investasi *fixed assets* seperti pembelian mesin produksi, tanah, bangunan.

Tingkatan Manajemen

Terdapat tingkatan dalam manajemen, sebagai berikut:

1. Manajer lini pertama (*first line manager*), seperti mandor, supervisor adalah tingkatan terbawah dalam manajemen suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi langsung serta bertanggung jawab terhadap kelancaran pekerjaan para tenaga operasional di lapangan. Demikian pula mereka diharapkan mampu membuat *breakdown* pekerjaan yang rinci dengan bahasa sederhana yang mudah dimengerti oleh karyawan pelaksana.
2. Manajer madya (*middle management*), yang bertugas memimpin dan mengawasi manajer lini pertama seperti kepala departemen, superintenden, manajer keuangan, dan manajer fungsional yang lain namun di bawah dan bertanggung jawab ke manajer puncak.
3. Manajer puncak yang bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan organisasi biasa disebut Direktur, Presiden Direktur, CEO. Tugasnya menetapkan kebijakan dan mengarahkan organisasi agar dapat beradaptasi dengan lingkungan mikro dan makro perusahaan dan menjamin tercapainya tujuan perusahaan.



Gambar 1.1 Piramida Manajemen

Berikut adalah penjelasan piramida manajemen, terdapat tiga level tingkatan manajemen, yaitu:

1. Manajemen tingkat atas atau disebut dengan top manajemen level yaitu posisi manajemen teratas atau puncak manajemen dalam sebuah organisasi sering disebut dengan direktur utama, presiden direktur, CEO atau sebutan lainnya.
2. Manajemen tingkat menengah ialah manajer di bawah top manajer yang bertugas untuk meneruskan kebijakan dari top manajemen ke manajer level bawah.
3. Manajemen tingkat bawah adalah manajer yang berhubungan langsung dengan para pekerja, karyawan atau bawahan.

Tujuan dan Manfaat Manajemen

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006):

1. Menurut Tipenya
 - a. *Profit objectives* bertujuan untuk mendapatkan laba bagi pemiliknya.
 - b. *Service objectives* bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen dengan mempertinggi nilai barang dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen.
 - c. *Social objectives* bertujuan meningkatkan nilai guna yang diciptakan perusahaan untuk kesejahteraan masyarakat.
 - d. *Personal objectives* bertujuan agar para karyawan secara *individual, economic, dan social psychological* mendapat kepuasan di bidang pekerjaannya dalam perusahaan.
2. Menurut Prioritasnya
 - a. Tujuan Primer
 - b. Tujuan Sekunder
 - c. Tujuan Individual

- d. Tujuan Sosial
- 3. Menurut Jangka Waktunya
 - a. Tujuan Jangka Panjang
 - b. Tujuan Jangka Menengah
 - c. Tujuan Jangka Pendek
- 4. Menurut Sifat dan Tujuannya
 - a. *Management objectives*, tujuan dari segi efektif yang harus ditimbulkan manajer.
 - b. *Managerial objectives*, tujuan yang harus dicapai merupakan daya kreativitas yang bersifat manajerial.
 - c. *Administrative objectives*, tujuan yang pencapaiannya memerlukan administrasi.
 - d. *Economic objectives*, tujuan dengan maksud memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang memerlukan efisiensi untuk mencapainya.
 - e. *Social objectives*, tujuan tentang tanggung jawab khususnya tanggung jawab moral.
 - f. *Technical objectives*, tujuan berupa detail teknis, detail kerja, dan detail karya.
 - g. *Work objectives*, tujuan-tujuan yang merupakan kondisi penyelesaian pekerjaan.
- 5. Menurut Tingkatannya
 - a. *Overall enterprise objectives* adalah tujuan semesta (*general*) yang harus dicapai oleh perusahaan/organisasi secara keseluruhan.
 - b. *Divisional objectives* adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap divisi.
 - c. *Departmental objectives* adalah tujuan yang harus dicapai oleh masing-masing bagian.
 - d. *Sectional objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai oleh setiap seksi.

- e. *Group objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai oleh setiap kelompok.
 - f. *Individual objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai oleh masing-masing individu.
6. Menurut Bidanganya
- a. *Top level objectives* adalah tujuan-tujuan umum, menyeluruh, dan menyangkut berbagai bidang sekaligus.
 - b. *Finance objectives* adalah tujuan-tujuan tentang modal.
 - c. *Production objectives* adalah tujuan-tujuan tentang produksi.
 - d. *Marketing objectives* adalah tujuan mengenai bidang pemasaran barang dan jasa.
 - e. *Office objectives* adalah tujuan-tujuan mengenai bidang ketatausahaan dan administrasi.
7. Menurut Motifnya
- a. *Public objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai berdasarkan ketentuan undang-undang.
 - b. *Organizational objectives* adalah tujuan yang harus dicapai berdasarkan ketentuan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (ADART), serta statuta organisasi yang bersifat zakelirk dan impersonal (tidak boleh berdasarkan pertimbangan perasaan atau selera pribadi) dalam pencapaiannya.
 - c. *Personal objectives* adalah tujuan pribadi/individual yang dalam usaha pencapaiannya sangat dipengaruhi oleh selera ataupun pandangan pribadi.

Ada beberapa manfaat mempelajari manajemen, yaitu:

1. Memahami tata kelola organisasi.
2. Pembelajaran dalam menghadapi realita kerja atau pekerjaan.

3. Bermanfaat bagi mengelola dan mengatur kehidupan sehari-hari terutama dalam menggunakan waktu dan mendisiplinkan diri.
4. Bermanfaat untuk memahami pekerjaan sebagai manajer.

Sistem dan Pendekatan Manajemen

Malayu S.P. Hasibuan (2006), terdapat empat sistem manajemen yang diterapkan perusahaan, antara lain:

1. Manajemen Bapak (*Paternalistic Management*)

Manajemen bapak adalah manajemen pemimpin yang diartikan bahwa setiap usaha dan aktivitas bawahan selalu mengikuti jejak pimpinan. Pemimpin telah mendapat kharisma dari bawahan, sehingga bawahan menganggap pemimpinnya yang paling baik, pintar, dan benar. Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengemukakan kelebihan dan kekurangan manajemen bapak. Kelebihan manajemen bapak adalah jika pimpinan pada proporsi yang benar, pekerjaan dapat dikerjakan dengan cepat sehingga tercapai dengan baik. Sedangkan kekurangan manajemen bapak adalah:

- a. Jika pimpinan tidak benar, perusahaan akan hancur karena bawahannya akan turut menyeleweng.
- b. Kemajuan organisasi terbatas, sebab hanya tergantung kepada kecakapan pimpinan, bawahan hanya robot saja.
- c. Jika terjadi pergantian pimpinan, maka pimpinan baru akan sulit melakukan tugas-tugas kepemimpinan, sebab para bawahan telah mengukuhkan pemimpin lamanya.
- d. Bawahan menjadi orang-orang *yes man* saja, sehingga daya pikir dan kreativitasnya tidak ada.

2. Manajemen Tertutup (*Closed Management*)

Manajer dalam manajemen tertutup tidak memberitahukan atau menginformasikan keadaan perusahaan atau organisasi kepada bawahan walaupun dalam batas-batas tertentu saja. Malayu S.P. Hasibuan (2006) menyatakan kelebihan dan kekurangan manajemen tertutup. Kelebihan manajemen tertutup adalah kerahasiaan dan keadaan perusahaan sangat terjamin dan pengambilan keputusan cepat karena tidak melibatkan partisipasi bawahan. Sedangkan kekurangan manajemen tertutup adalah sebagai berikut:

- a. Bawahan tidak mengetahui untung dan rugi perusahaan.
- b. Problem dan pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan hanya dihadapi manajer.
- c. Tidak mempersiapkan kader-kader penggantinya untuk masa depan.
- d. Menimbulkan sikap apatis bawahan terhadap masalah yang dihadapi perusahaan atau organisasi.

3. Manajemen Terbuka (*Open Management*)

Manajemen terbuka merupakan manajemen perusahaan yang banyak menginformasikan keadaan perusahaan kepada bawahannya, sehingga bawahannya mengetahui keadaan perusahaan atau organisasi. Malayu S.P. Hasibuan (2006) menyatakan kelebihan manajemen terbuka, yaitu:

- a. Bawahan ikut serta memikirkan kesulitan yang dihadapi organisasi (perusahaan) dan ikut pula memikirkan cara-cara pemecahan masalah yang dihadapi dan mengembangkan usaha organisasi.
- b. Bawahan mengetahui arah yang diambil organisasi, sehingga jika sudah menjadi keputusan bawahan tidak ragu-ragu melaksanakannya.

- c. Bawahan akan lebih bergairah dan berpartisipasi tinggi pada tugas-tugasnya.
- d. Bawahan terbina dan terlatih, sehingga pengkaderan berkembang dan regenerasi terjamin.
- e. Menimbulkan kompetisi yang sehat sambil bawahan berlomba-lomba mengembangkan kecakapan dan kemampuannya.
- f. Menimbulkan kerja sama yang semakin baik dan hubungan-hubungan yang semakin harmonis.
- g. Menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan serta solidaritas yang semakin baik.

Malayu S.P. Hasibuan juga mengemukakan kelemahan manajemen terbuka, yaitu:

- a. Pengambilan keputusan lama, bertele-tele, dan biaya semakin banyak sebab diadakan berbagai pertemuan.
 - b. Rahasia keadaan organisasi/perusahaan kurang terjamin karena ada kemungkinan pejabat yang mengikuti pertemuan membocorkannya.
 - c. Kecakapan dan kepemimpinan manajer akan diketahui bawahan sehingga wibawanya kurang.
4. Manajemen Demokrasi (*Democratic Management*)

Malayu S.P. Hasibuan (2006) menyatakan kelebihan yang dimiliki manajemen demokrasi.

- a. Keputusan yang diambil relatif lebih baik, karena dipikirkan dan diputuskan oleh banyak orang.
- b. Kecenderungan bertindak otoriter dapat dihindarkan.
- c. Keputusan yang diambil dipertanggungjawabkan oleh para anggota.
- d. Ruang lingkup dan arah keputusan diketahui oleh masyarakat.

Malayu S.P. Hasibuan (2006) juga mengemukakan kelemahan yang dimiliki manajemen demokrasi.

- a. Biaya dan waktu mengambil keputusan cukup lama, bahkan bertele-tele sebab pemikiran-pemikiran para anggota tidak sama dan sering beradu argumentasi.
- b. Adanya tirani minoritas dari para anggota, misalnya minoritas yang kalah suara dengan terpaksa menyetujui keputusan yang ditetapkan.

Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengutarakan 11 pendekatan yang dapat dipakai dalam mempelajari ilmu manajemen.

1. Pendekatan berdasarkan kebiasaan (*Empirical Case Approach*).
2. Pendekatan berdasarkan kelakuan antar individu (*Intrapersonal Behaviour Approach*).
3. Pendekatan berdasarkan kelakuan kelompok (*Group Social System Approach*).
4. Pendekatan sistem kerja sama (*Cooperative Social System Approach*).
5. Pendekatan sistem sosio teknik (*Socio technology System Approach*).
6. Pendekatan teori keputusan (*Decision Theory Approach*).
7. Pendekatan pusat komunikasi (*Communication Center Approach*).
8. Pendekatan matematis (*Mathematical Approach*).
9. Pendekatan situasional (*Contingency Approach*).
10. Pendekatan sumber daya manusia (*human resource*).
11. Pendekatan kombinasi (*operation approach*).

Pengetahuan tentang pendekatan utama sangat membantu dalam studi manajemen dan dalam menetapkan pengembangan serta manfaatnya. G.R. Terry (2008) mengemukakan lima pendekatan:

1. Pendekatan menurut proses atau operasional.

Manajemen dianalisis dari arah pandangan mengenai hal-hal yang perlu dilaksanakan oleh manajer supaya dinyatakan mampu.

2. Pendekatan menurut tingkah laku manusia.

Pokok dari pendekatan ini adalah tingkah laku manusia.

3. Pendekatan dari sistem sosial.

Pendekatan ini melihat manajemen sebagai suatu sistem sosial dan sistem interrelasi budaya.

4. Pendekatan sistem (*system approach*).

Sistem merupakan bagian fokus, dan lingkaran di luarnya merupakan tempat pengembangan pendekatan tersebut.

5. Pendekatan kuantitatif.

Fokusnya terletak pada penggunaan model dan proses matematis, hubungan, dan data yang dapat diukur.

Daftar Pustaka

- Badrudin. (2015). *Dasar Dasar Manajemen*. Bandung: CV Alfabeta
- Firmansyah, M. A., & Mahardhika, B. W. (2018). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Deepublish.
- Follet, M. P. (2005). *Pengertian Manajemen. Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2006). *Manajemen (Dasar, Pengertian, dan Masalah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. Coulter, Mary. (2014). *Management*. Global Edition. Singapore: Mc Graw Hill Education.
- Rue, G.R. (2019). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Angkasa.
- Sule, E.T & Saefullah, K. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wijayanto, Dian. (2013). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Profil Penulis



Via Lailatur Rizki, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2012 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk pada Perguruan Tinggi dengan jurusan Manajemen program studi Ilmu Ekonomi dan Bisnis di Universitas Jember dan berhasil menyelesaikan studi S-1 pada tahun 2016. Penulis memiliki pengalaman kerja pada salah satu Perbankan sebagai *Customer Services* dan *Consumer Relationship Officer* yang akhirnya membuat penulis memutuskan untuk melanjutkan studi S-2 dengan prodi Manajemen di Universitas Jember dan menyelesaikannya pada tahun 2019.

Penulis memilih keilmuan manajemen dengan konsentrasi manajemen sumber daya manusia dan saat ini aktif menjadi dosen pada prodi Manajemen Institut Teknologi dan Bisnis Widya Gama Lumajang. Guna mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang tersebut. Penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara.

E-mail Penulis: vialailaturrizki@gmail.com

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

Kristanty Marina Natalia Nadapdap, S.E., M.Si
Universitas Methodist Indonesia

Teori Manajemen Klasik

Teori manajemen adalah kumpulan ide yang merekomendasikan aturan umum tentang cara mengelola organisasi atau bisnis. Teori manajemen membahas bagaimana supervisor menerapkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi dan bagaimana mereka memotivasi karyawan untuk tampil pada kemampuan tertinggi mereka.

Teori Manajemen Neo Klasik timbul karena pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi dalam produksi dan keselarasan kerja. Para pakar mencoba melengkapi organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi. Tokoh-tokoh aliran hubungan manusiawi antara lain Hugo Munsterberg dan Elton Mayo.

1. Hugo Munsterberg (1862 1916)



Hugo merupakan pencetus psikologi industri sehingga dikenal sebagai bapak psikologi industri. Bukunya yaitu *Psikology and Industrial Efficiency*, menguraikan bahwa untuk mencapai tujuan produktivitas harus melakukan tiga cara pertama penemuan *best possible person*, kedua penciptaan *best possible work* dan ketiga penggunaan *best possible effect*.

2. Elton Mayo



Terkenal dengan percobaan-percobaan Hawthorne, di mana hubungan manusiawi menggambarkan manajer bertemu atau berinteraksi dengan bawahan. Bila moral dan efisiensi kerja memburuk, maka hubungan manusiawi dalam organisasi juga akan buruk.

Penekanan kebutuhan-kebutuhan sosial dalam aliran hubungan manusiawi melengkapi pendekatan klasik, sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas. Aliran hubungan manusiawi mengutarakan bahwa perhatian terhadap para karyawan akan memberikan keuntungan. Seperti halnya tambahan yang dikemukakan oleh Mayo yang menekankan pentingnya gaya manajemennya, manajer juga diingatkan pentingnya perhatian terhadap proses kelompok untuk melengkapi perhatian terhadap masing-masing karyawan secara individual.

Dari ulasan teori tersebut, bahwa teori manajemen klasik sangat riil untuk diterapkan. Karena, karyawan merupakan bagian vital dari setiap aktivitas produksi dari pabrik. Baiknya hubungan antara manajer dengan karyawan merupakan pendukung yang kuat dalam mengoptimalkan kinerja karyawan yang berefek terhadap efisiensi kegiatan produksi yang lama kelamaan akan sangat tinggi tingkat efisiensinya. Para ilmuwan pun menjadi terilhami akibat adanya aliran ini, mereka menjadi tergugah untuk membahas lebih lanjut mengenai motivasi manusia.

Di dalam keunggulan, pasti ada keterbatasan. Pada teori ini, konsep “makhluk sosial” tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu dalam tempatnya bekerja, inilah yang menjadi keterbatasan dari teori manajemen neo klasik. Di samping itu, perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas yang dramatik seperti yang diharapkan, lingkungan sosial di tempat kerja hanya salah satu dari beberapa faktor yang saling berinteraksi

yang memengaruhi produktivitas. Tingkat upah, seberapa jauh pekerjaan itu menarik, struktur organisasi, dan hubungan perburuhan juga memainkan peranan. Jadi, produktivitas dan kepuasan kerja menjadi semakin kompleks dari yang dipikirkan semula.

Aliran Hubungan Manusiawi/ Perilaku

Human relations adalah hubungan kemanusiaan yang lebih ditekankan kepada unsur-unsur rohaniah yang meliputi: sifat, watak, tingkah laku, pribadi serta aspek-aspek kejiwaan lainnya yang terdapat dalam diri manusia yang menuju suatu kebahagiaan dan puas hati.

Menurut penelitian Hawthorne, hubungan manusiawi merupakan istilah umum yang sering dipakai untuk menggambarkan cara interaksi manajer dengan bawahannya secara manusiawi. Asumsinya, jika manajer personalia memotivasi pekerja dengan baik maka hubungan manusiawi dalam organisasi pun menjadi baik.

Aliran hubungan manusiawi adalah sebuah aliran pemikiran terhadap teori organisasi yang menyatakan bahwa keberadaan organisasi bertujuan untuk melayani kebutuhan manusia. Pelopor aliran ini adalah Chris Argyris dan Warren Bennis. Aliran hubungan manusiawi berkembang selama periode tahun 1950-an dan 1960-an.

Aliran Manajemen Modern

Manajemen modern berkembang dalam dua aliran. Aliran pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai Perilaku Organisasi. Aliran kedua dibangun atas dasar ilmiah dikenal sebagai aliran kuantitatif.

1. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang, individu, dan kelompok

bertindak dan bereaksi dalam suatu organisasi, untuk mencapai dan mencapai kualitas kinerja tertinggi, dan hasil yang dominan.

Perilaku organisasi akan membantu setiap individu dalam memahami perilaku mereka sendiri dan juga orang lain yang berada di dalam organisasi, sehingga bisa meningkatkan hubungan interpersonal antarsetiap individu yang berada di dalam organisasi tersebut.

2. Aliran Kuantitatif

Aliran ini ditandai dengan berkembangnya *team* operasional riset yang penting dalam pengambilan keputusan untuk pemecahan masalah-masalah industri. Prosedur-prosedur operasional riset tersebut kemudian diformalisasikan dan disebut sebagai aliran manajemen ilmiah.

Manfaat pendekatan dalam sistem pembelajaran di antaranya: (1) arah dan tujuan pembelajaran dapat direncanakan dengan jelas, (2) menuntun guru pada kegiatan yang sistematis, (3) dapat merancang pembelajaran dengan mengoptimalkan segala potensi dan sumber daya yang tersedia, (4) dapat memberikan umpan balik.

Pendekatan kontingensi atau *contingency approach* muncul dari asumsi dasar pendekatan pandangan umum atau *universalistic approach* yang menyatakan bahwa suatu sistem pengendalian bisa diterapkan dalam karakteristik perusahaan apapun dan dalam kondisi lingkungan di mana saja.

Perkembangan Teori Manajemen pada Masa yang akan Datang

Apa yang dimaksud dengan teori manajemen modern? Pengembangan manajemen atau disebut dengan *management development* merupakan suatu program dalam sebuah organisasi untuk mendorong manajer dan calon manajer agar mengembangkan keterampilannya, pengetahuan, sehingga akan meningkatkan tanggung jawab mereka dalam sebuah organisasi.

Manajemen modern ini mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, tetapi organisasi adalah suatu sistem terbuka yang harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya.

Memaksimalkan Produktivitas Karyawan

Teori manajemen modern membantu bisnis memaksimalkan produksi dengan menggunakan sumber daya manusia semaksimal mungkin. Bisnis melakukan apa pun yang mungkin untuk mengembangkan pekerja menuju efisiensi dan potensi maksimum mereka.

Teori manajemen ilmiah Fredrick Taylor menyatakan bahwa bisnis dapat memaksimalkan produktivitas pekerja tidak terampil dengan terlebih dahulu mengamati proses kerja dan kemudian mengembangkan praktik terbaik. Teori Taylor dibangun di atas teori Adam Smith tentang pembagian kerja, yang memastikan bahwa setiap pekerja menjadi semakin terampil pada tugas tertentu, memungkinkan setiap pekerja menjadi seproduktif mungkin.

1. Sederhanakan Pengambilan Keputusan

Max Weber berteori bahwa sistem hierarki mendorong pengambilan keputusan yang tepat. Pada 1990-an, teori penundaan hierarki muncul. Sebuah laporan dari Institute for Employment Studies berpendapat bahwa meratakan hierarki akan mempersingkat jalur komunikasi, merangsang inovasi lokal, mempercepat

pengambilan keputusan, dan menciptakan lingkungan di mana para manajer lebih terlibat dalam produksi. Meratakan hierarki berarti menghilangkan biaya overhead dan mengurangi birokrasi.

2. Berpikir Secara Objektif dan Gunakan Proses Ilmiah

Teori manajemen ilmiah Taylor membuat para eksekutif bertanggung jawab atas proses ilmiah, bukan hanya mengandalkan penilaian mereka. Ketika strategi manajemen diimplementasikan, orang lain di perusahaan dapat menguji keefektifan strategi ini dan menentukan apakah mereka benar-benar efektif. Hal ini membuat manajemen enggan untuk membuat keputusan hanya berdasarkan keinginan dan sebaliknya mendorong manajemen untuk membuat perubahan yang terbukti secara ilmiah yang meningkatkan produktivitas pekerja.

3. Beradaptasi dengan Perubahan Global

Teori globalisasi memperhitungkan perubahan yang terjadi di seluruh dunia dan bagaimana perubahan ini memengaruhi bisnis. Teori globalisasi menyatakan bahwa dunia bisnis menjadi semakin saling terhubung dan banyak perusahaan terlibat dalam bisnis dengan perusahaan internasional lainnya, berinvestasi, mempekerjakan pekerja luar negeri dan menangani rantai distribusi luar negeri. Globalisasi sebagian didorong oleh perkembangan teknologi informasi seperti Internet.

Daftar Pustaka

- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. Twelfth/global Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Mamduh, Hanafi. (2015). *Konsep Dasar dan Perkembangan Manajemen*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Schermerhorn. (2011). *Introduction to Management*. International Student Version
- Usman, Husaini. (2011). *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Profil Penulis



Kristanty Marina Natalia Nadapdap, S.E., M.Si

Lahir di Medan, 25 Desember 1982. Dibesarkan di lingkungan keluarga yang menaruh perhatian pada dunia pendidikan dan akademik. Menyelesaikan pendidikan Program Diploma III di Politeknik Negeri Medan pada Jurusan Administrasi Niaga tahun 2003. Melanjutkan studi Program Sarjana (S-1) Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara hingga memperoleh gelar Sarjana Ekonomi tahun 2006. Berkiprah sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia Medan pada tahun 2007. Pada tahun 2012, mendapatkan gelar Magister Sains di bidang Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara. Saat ini, sedang melanjutkan pendidikan Studi Doktor S-3 di Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara. Bidang pengajaran dan penelitian yang ditekuni meliputi Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengantar Bisnis dan Komunikasi Bisnis. Artikel-artikel hasil penelitian sudah dipublikasikan di berbagai jurnal ilmiah dan juga telah dipresentasikan pada konferensi atau symposium pada level lokal, nasional maupun internasional. Pernah berpengalaman menjabat sebagai Public Relations/ Marketing di Rumah Sakit Umum Methodist Susanna Wesley di Medan, Kepala Biro Administrasi Akademik Universitas Methodist Indonesia, Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia. Aktif dalam keanggotaan profesi di Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), Forum Manajemen Indonesia (FMI).

E-mail Penulis: tantynatalia82@gmail.com

PROSES DAN FUNGSI MANAJEMEN

Dra. A. Bernadin Dwi M, M.M., CPM

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Pengantar

Proses dan fungsi-fungsi manajemen sebagai inti konsep manajemen yang penting bagi para manajer dan praktisi, untuk memahami dalam upaya mewujudkan target dari setiap organisasi. Proses manajemen adalah cara sistematis dalam melakukan sesuatu terutama dalam mengelola sebuah pekerjaan atau objek. Manajemen sebagai suatu proses untuk menekankan bahwa semua manajer, terlepas dari bakat atau keterampilan mereka, terlibat dalam beberapa fungsi yang saling terkait untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber-sumber daya dengan efektif dan efisien. Melalui implementasi fungsi-fungsi yang relevan, dibutuhkan dalam sebuah proses manajemen agar tercapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Manajemen proses adalah sebuah metodologi dalam suatu kegiatan yang pengertiannya merujuk pada rangkaian aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan koordinasi dan pengawasan.

Definisi dan Konsep Manajemen

1. Henry Fayol

Henri Fayol adalah salah satu pakar manajemen yang mendefinisikan fungsi manajemen dalam bukunya tahun 1949 "*Administration Industrielle et Generale*".

Henri Fayol mengidentifikasi lima fungsi manajemen, sebagai proses manajemen yang diberi label, yaitu *planning*/perencanaan, *organizing*/pengorganisasian, *commanding*/komando, *coordinating*/koordinasi dan *controlling*/pengendalian. Henri Fayol berteori bahwa fungsi-fungsi ini bersifat universal, dan bahwa setiap manajer menjalankan fungsi-fungsi ini dalam proses pekerjaan sehari-hari mereka.

Lima fungsi yang dikemukakan oleh Henri Fayol mungkin tidak sepenuhnya mewakili kompleksitas total yang dihadapi oleh manajer, dan pendekatan normatif mungkin terlalu kaku untuk menggambarkan fungsi mana yang perlu dilakukan manajer dalam perusahaan dan organisasi kontemporer modern. Namun, lima fungsi yang disajikan tersebut, memberikan gambaran terstruktur tentang beberapa tugas yang perlu dilakukan oleh semua manajer, yang memberikan gambaran awal kepada manajer tentang fungsi utama mana yang harus mereka fokuskan dalam pekerjaan sehari-hari mereka sebagai upaya mencapai tujuan manajemen.



Gambar 3.1 Proses Manajemen
Sumber: Fayol (1949)

a. *Planning/Perencanaan*

Manajer harus merencanakan kondisi masa depan, mengembangkan tujuan strategis dan mengamankan pencapaian tujuan masa depan. Oleh karena itu, manajer harus mengevaluasi kemungkinan masa depan yang memengaruhi organisasi, dan membentuk lanskap operasional dan strategis masa depan perusahaan.

Banyak organisasi yang tidak memiliki perencanaan yang baik, umumnya itu karena para pengelolanya kurang memahami mengapa organisasi seharusnya merencanakan. Menurut Purba (2006), terdapat tiga alasan pengelola organisasi harus merencanakan, yaitu: a) Membuat arah umum pada masa depan organisasi. b) Mengidentifikasi sumber daya organisasi yang diperlukan untuk mencapai arah di atas dan 28 implementasi kebijakan membuatnya berkomitmen untuk mencapai sasaran. c) Memutuskan pekerjaan apa yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran itu, artinya harus dibuat program kerja.

b. *Organizing/Pengorganisasian*

Manajer harus mengatur tenaga kerja dengan cara dan struktur yang efisien dan menyelaraskan kegiatan organisasi. Manajer juga harus melatih dan merekrut orang yang tepat untuk pekerjaan itu, dan selalu mendapatkan tenaga kerja yang cukup terampil dan berpendidikan.

c. *Commanding/Komando*

Manajer harus mengawasi bawahan dalam pekerjaan sehari-hari mereka, dan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Demikian juga tanggung jawab manajer untuk mengomunikasikan tujuan dan kebijakan perusahaan kepada bawahan. Perintah bawahan harus selalu konsisten dengan kebijakan perusahaan, dan setiap manajer harus

memperlakukan bawahan sesuai dengan standar perusahaan.

d. *Coordinating*/Koordinasi

Manajer harus menyelaraskan prosedur dan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Artinya, setiap kegiatan setiap unit organisasi harus saling melengkapi dan berhubungan satu dengan pekerjaan yang lain yang ada dalam proses manajemen.

e. *Controlling*/Pengawasan

Manajer harus mengontrol bahwa aktivitas perusahaan sejalan dengan kebijakan dan tujuan perusahaan secara umum. Manajer juga bertanggung jawab untuk mengamati dan melaporkan penyimpangan dari rencana dan tujuan, dan membuat inisiatif untuk memperbaiki potensi penyimpangan.

2. Griffin (2004)

Menurut Griffin, (2004), proses manajemen berkaitan dengan fungsi dasar manajemen. Masing-masing seperti pada gambar 3.2, yaitu perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.



Gambar 3.2 Proses Manajemen: Perencanaan, Pengorganisasian, Kepemimpinan, Pengendalian (Griffin, 2004)

Proses manajemen berkaitan dengan fungsi dasar manajemen. Masing-masing seperti pada gambar 3.1 perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Semua manajer yang bekerja pada berbagai macam organisasi bertanggung jawab atas keempat fungsi tersebut. Berikut penjelasan dari proses manajemen, yaitu:

a. *Planning* atau Perencanaan

Perencanaan adalah proses untuk menentukan tujuan yang akan dicapai serta langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapainya. Melalui perencanaan, seorang manajer mengidentifikasi hasil kerja yang diinginkan serta mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya. Kemudian dari tujuan tersebut, maka orang-orang di dalamnya harus membuat strategi dalam mencapai tujuan tersebut dan dapat mengembangkan suatu rencana aktivitas suatu kerja organisasi. Perencanaan dalam manajemen sangat penting karena inilah awalan dalam melakukan sesuatu.

Dalam merencanakan, ada tindakan yang mesti dilakukan menetapkan seperti apa tujuan dan target yang dicapai, merumuskan taktik dan strategi agar tujuan dan target dapat tercapai, menetapkan sumber daya atau peralatan apa yang diperlukan, dan menentukan indikator atau standar keberhasilan dalam mencapai tujuan dan target.

b. *Organizing* atau Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses pemberian tugas, pengalokasian sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana. Dengan pengorganisasian, manajer mewujudkan rencana menjadi tindakan nyata melalui penentuan tugas, penunjukan personel, dan melengkapi mereka dengan teknologi dan sumber daya yang lain.

Berdasarkan pengertian pengorganisasian, maka dapat dikatakan bahwa terdapat ciri-ciri yang dimiliki oleh organisasi yang melakukan fungsi pengorganisasian (Hasibuan, 2012), yaitu:

- 1) Manusia, artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin.
- 2) Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya
- 3) Tujuan artinya, organisasi baru ada apabila ada tujuan yang hendak dicapai.
- 4) Pekerjaan, artinya organisasi itu baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta ada pembagian pekerjaan.
- 5) Struktur, artinya organisasi itu baru ada jika ada hubungannya dan kerja sama antar manusia yang satu dengan yang lainnya.
- 6) Teknologi, artinya organisasi itu baru ada jika terdapat unsur teknis.
- 7) Lingkungan, artinya organisasi itu baru ada jika ada lingkungan yang saling memengaruhi misalnya ada sistem kerja sama sosial.

c. *Actuating* atau Pengarahan/Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan supaya bekerja giat serta membimbing mereka melaksanakan rencana dalam mencapai tujuan. Dengan kepemimpinan, manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan serta memengaruhi para karyawan supaya melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi.

Proses implementasi program supaya bisa dijalankan kepada setiap pihak yang berada dalam organisasi serta dapat termotivasi agar semua pihak dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan sangat penuh kesadaran dan

produktivitas yang sangat tinggi. Adapun fungsi pengarahan dan implementasi yaitu mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian sebuah motivasi untuk tenaga kerja supaya mau tetap bekerja dengan efisien dan efektif untuk mencapai tujuan; Memberikan tugas dan penjelasan yang teratur mengenai pekerjaan; dan menjelaskan kebijakan yang telah ditetapkan.

d. *Controlling* atau Pengawasan/Pengendalian

Pengendalian adalah proses pengukuran kinerja, membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan rencana serta mengambil tindakan pembetulan yang diperlukan. Melalui pengendalian, manajer melakukan kontak secara aktif dengan apa yang dilakukan oleh karyawan, mendapatkan serta menginterpretasikan laporan tentang kinerja serta menggunakan informasi tersebut untuk merencanakan tindakan yang bersifat membangun serta perubahan (Schermerhorn, 1996).

Ahli teori lain seperti Frederick Herzberg dan Elton Mayo lebih memfokuskan perhatian mereka untuk mencoba menjelaskan bagaimana orang termotivasi, dan faktor motivasi mana yang dapat mengamankan tenaga kerja yang puas dan termotivasi.

Dalam manajemen proses, terdapat banyak proses yang dijalankan secara bersamaan namun masing-masing dari proses tersebut mendapatkan kendali tersendiri. Tugas dari manajemen proses ini untuk memastikan serta mengendalikan agar setiap proses berjalan sesuai dengan jalurnya.

Fungsi Manajemen Proses

Manajemen proses adalah cara sistematis dalam melakukan kegiatan organisasi manajemen sebagai upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan dalam penggunaan sumber-sumber daya dengan efektif

dan efisien. Manajemen adalah proses untuk menekankan bahwa semua manajer, terlepas dari bakat atau keterampilan mereka, terlibat dalam beberapa fungsi yang saling terkait untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut ini beberapa fungsi utama manajemen proses yang perlu diketahui:

1. Perencanaan dan pengambilan keputusan: Menentukan tindakan.
2. Pengorganisasian: Mengoordinasikan kegiatan dan sumber daya.
3. Memimpin: Mengelola, memotivasi dan mengarahkan orang.
4. Mengontrol: Kegiatan *monitoring* dan evaluasi.

Empat fungsi manajemen proses adalah merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan yang dilakukan manajer untuk mencapai tujuan bisnis secara efisien. Pertama, manajer harus menetapkan rencana, mengatur sumber daya sesuai dengan rencana, mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai rencana, dan mengendalikan semuanya dengan memantau dan mengukur efektivitas rencana.

Manajemen proses bertindak untuk menyelaraskan semua proses kegiatan dalam suatu organisasi, agar proses tersebut berjalan dan bekerja dengan cara efisien dan efektif. Dalam jangka panjang, manajemen proses juga membantu pencapaian tujuan strategis jangka panjang dari organisasi.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen sangat berperan penting dalam proses manajemen dan fungsi manajemen juga sebagai tolak ukur dalam melakukan tugas masing-masing yang telah diberikan oleh seorang manajer (Firmansyah, 2020). Untuk mencapai sebuah tujuan dari organisasi atau perusahaan, manajer harus menerapkan fungsi-fungsi manajemen untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.

Daft berpendapat bahwa manajemen memiliki empat fungsi yaitu, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) (Choliq, 2011). Menurut G.R Terry, fungsi manajemen adalah *planning, organizing, actuating, controlling*. Sedangkan John F. Mee juga memiliki pendapat tentang fungsi manajemen di antaranya, *planning, organizing, motivating, controlling* (Hasibuan, 2005). Dari beberapa pendapat mengenai fungsi manajemen, pada dasarnya hampir sama yang harus diterapkan oleh manajer secara baik.

Menurut Fayol dalam Safroni (2012) Fayol menjelaskan bahwa fungsi dari pelaksanaan manajemen ada lima, yaitu:

1. *Planning*

Fungsi pertama adalah *planning* atau perencanaan yang tidak berbeda jauh dengan fungsi manajemen secara umum. Fungsi perencanaan sendiri menurut Fayol adalah proses membuat dan melaksanakan perencanaan mengenai tujuan dan target suatu perusahaan atau organisasi. Selain itu, dalam fungsi perencanaan ini juga terdapat proses menyusun strategi yang nantinya digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Pencapaian tujuan tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang merupakan unsur penting di dalam pelaksanaan manajemen.

2. *Organizing*

Fungsi kedua menurut Fayol adalah *organizing* atau pengorganisasian. Mensinkronkan sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya fisik, dan juga sumber daya modal untuk mencapai tujuan atau target dari suatu perusahaan. Sinkronisasi antara berbagai sumber daya ini penting agar bisa dimanfaatkan dengan maksimal. Setiap karyawan di suatu perusahaan kemudian bisa paham apa saja pekerjaan yang harus dilakukan. Sebab, sudah diorganisir oleh pimpinan atau manajer yang memang ahli dalam hal manajemen.

3. *Commanding*

Fungsi berikutnya dari daftar fungsi-fungsi manajemen menurut Fayol adalah *commanding* atau pengarahan. Pengarahan adalah pemberian arahan kepada para anggota untuk bisa mengerjakan tugas masing-masing sesuai dengan yang sudah ditentukan di awal. Jadi, suatu perusahaan atau organisasi bisa mencapai tujuan dengan adanya kerja sama dari setiap anggota atau karyawan di dalamnya.

Supaya karyawan memberi kontribusi terhadap pencapaian tersebut maka perlu diarahkan dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu. Pembagian tugas kemudian dilakukan, dan nantinya disesuaikan dengan keahlian masing-masing. Hasil pekerjaan kemudian akan saling melengkapi dan kemudian mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Jadi, penting untuk memberi arahan agar pelaksanaan tugas masing-masing karyawan tidak tersendat.

4. *Controlling*

Fungsi keempat dari manajemen menurut Fayol adalah *controlling* atau pengendalian. Memberikan arahan kepada para anggota atau karyawan untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan standar atau prosedur yang berlaku. Prosedur ini, dibuat bukan tanpa alasan, tujuannya kemudian secara umum sangat kompleks. Pertama, untuk menjamin keselamatan karyawan saat menjalankan tugasnya demi mencapai tujuan perusahaan. Kedua, untuk meningkatkan dan menjaga kualitas dari produk dan jasa yang dihasilkan. Selain itu, masih banyak lagi alasan yang mendasari disusunnya suatu prosedur atau standar di dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Hal ini menjadi bagian dari manajemen, sebab tanpa adanya standar maka akan susah menentukan kinerja karyawan mana yang sudah baik dan yang belum.

5. *Coordinating*

Fungsi terakhir adalah *coordinating* yang juga menjadi poin terakhir dalam fungsi-fungsi manajemen menurut Fayol. *Coordinating* atau pengkoordinasian adalah menghubungkan dan menyelaraskan semua pekerjaan agar bisa saling bersinergi supaya tidak terjadi kekacauan, bentrok, maupun kekosongan kegiatan. Koordinasi menjadi penting untuk mampu menghindari masalah dalam pelaksanaan semua tugas dari masing-masing karyawan. Tanpa koordinasi yang baik maka karyawan bisa dalam kondisi bingung ingin mengerjakan apa dan ada risiko kekosongan kegiatan dan bisa juga sebaliknya.

Pembagian tugas yang tidak adil bisa saja membuat satu karyawan panen banyak pekerjaan dan tidak pernah selesai. Namun di sisi lain ada karyawan yang cenderung terlalu santai, sehingga terjadi kondisi pembagian kerja yang tidak merata. Hal ini bisa memunculkan masalah maka perlu dikoordinasikan dengan baik.

Menurut Luther Gullick (1965), pendapat kedua dari para ahli terkait fungsi-fungsi manajemen datang dari Luther Gullick. Gullick menjelaskan bahwa fungsi dari manajemen pada dasarnya ada tujuh. Berikut detailnya:

1. *Planning*

Fungsi pertama menurut Gullick adalah *planning* atau perencanaan. Memilih dan menetapkan aktivitas yang akan dilakukan dan juga menetapkan sumber daya yang akan digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan atau cita-cita perusahaan.

2. *Organizing*

Fungsi kedua adalah *organizing* atau pengorganisasian. Membantu membagi tugas kepada para anggota dari suatu perusahaan untuk melaksanakan pekerjaan masing-masing sesuai keahlian. Hasil kerja masing-masing karyawan

kemudian akan membantu pencapaian cita-cita perusahaan.

3. *Staffing*

Fungsi ketiga dalam daftar fungsi-fungsi manajemen menurut Gullick adalah *staffing* atau penempatan. Fungsi penempatan adalah menentukan, memilih, mengangkat, dan juga membimbing sumber daya manusia sehingga bisa mencapai tujuan atau cita-cita perusahaan.

Karyawan yang dipilih akan disesuaikan keahlian sekaligus standar yang sudah ditetapkan perusahaan. Namun, dalam ilmu manajemen pemilihan karyawan atau sumber daya manusia wajib disesuaikan kebutuhan. Baik dilihat dari segi keahlian maupun dari segi jumlah di masing-masing bagian.

4. *Directing*

Manajemen menurut Gullick juga memiliki fungsi *directing* atau pengarahan, fungsi pengarahan sendiri adalah memberikan penjelasan dan juga pembinaan terhadap semua karyawan perusahaan agar bisa melaksanakan tugasnya dengan baik. Sehingga cita-cita perusahaan bisa segera diwujudkan.

5. *Coordinating*

Gullick juga menjelaskan bahwa manajemen memiliki fungsi *coordinating* atau pengoordinasi. Fungsi ini adalah melakukan kegiatan agar tidak terjadi kekosongan jadwal dan kekacauan dalam pekerjaan dengan cara menyelaraskan semua pekerjaan yang ada. Fungsi ini, memastikan bahwa manajemen akan membantu membagi pekerjaan dengan baik dan menciptakan koordinasi yang sempurna. Sehingga setiap karyawan satu sama lain akan bekerja sama untuk membantu mencapai satu tujuan, yakni cita-cita perusahaan tadi.

6. *Reporting*

Fungsi berikutnya adalah *reporting* atau pelaporan, Fungsi pelaporan adalah memberi informasi kepada manajer, sehingga bisa mengetahui perkembangan di dalam perusahaan. Informasi ini sangat penting untuk membantu manajer mengambil langkah selanjutnya.

Saat perencanaan kegiatan tidak berjalan sesuai harapan, maka akan segera disusun rencana manajemen berikutnya sebagai alternatif. Jika memang sesuai rencana dan dalam artian tidak ada kendala. Dengan demikian, manajer bisa bernafas lega dan sesekali melakukan pengawasan ke lapangan.

7. *Budgeting*

Manajemen menurut Gullick juga memiliki fungsi *budgeting* atau pembuatan anggaran. Mengendalikan perusahaan dengan jalan menjalankan perencanaan akuntansi dan fiskal mengenai anggaran yang dibutuhkan perusahaan tersebut.

Anggaran tentu perlu diatur jumlah dan penggunaannya untuk keperluan atau kebutuhan apa saja. Tanpa manajemen yang tepat, maka anggaran yang dikeluarkan perusahaan bisa membengkak. Sementara, hasilnya bisa jadi jauh dari harapan, sehingga manajemen memiliki fungsi ini untuk mencegahnya.

Menurut Dr. Sondang P. Siagian (2015), fungsi manajemen itu terdiri dari *planning*, *organizing*, *motivating*, *controlling*, dan *evaluating*. Penjelasan lengkapnya, silakan baca berikut ini.

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi *planning* adalah perencanaan suatu proses dari pemikiran dan ide yang akan dikerjakan pada masa yang akan datang, misalnya strategi supaya tujuan utamanya dapat tercapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi *organizing* merupakan semua proses mengelola semua aset yang dimiliki, seperti orang, alat, tugas tanggung jawab dan wewenang supaya proses dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan menjadi satu kesatuan yang jelas dan sistematis.

3. Penggerakkan (*Motivating*)

Fungsi *motivating* merupakan keseluruhan proses dalam pemberian dorongan untuk bekerja dengan para bawahan agar mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan bersama secara organisasi dengan efisien dan ekonomis.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi *controlling* dalam manajemen merupakan proses pengamatan dalam pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Fungsi pengawasan pada dasarnya memiliki empat unsur, yaitu: 1) Penetapan standar pelaksanaan. Pemimpin atau manajer memutuskan standar kerja dan target pada masa akan datang yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari semua anggota. 2) Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan. Mengukur kinerja yang sebenarnya dengan hasil yang nyata dari semua anggota. 3) Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Manajer mengevaluasi kinerja yang sebenarnya untuk melihat kinerja yang kurang maksimal dan menyimpang dari standar yang telah ditetapkan. 4) Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaannya menyimpang dari standar. Langkah terakhir, yaitu mengevaluasi dari hasil kinerja yang telah dikerjakan sebelumnya. Kinerja sudah sesuai yang ditentukan atau malah menyimpang dari yang telah ditentukan (Handoko, 2018).

5. Penilaian (*Evaluation*)

Fungsi penilaian merupakan proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang sudah dikerjakan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kotler & Keller (2012) mengemukakan fungsi manajemen terbagi menjadi empat fungsi yaitu sebagai berikut:

1. Merencanakan, yaitu fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan sejumlah kegiatan. Singkatnya adalah mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi, dan menyusun bagianbagian rencana untuk mengoordinasikan sejumlah kegiatan.
2. Mengorganisasi, yaitu fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melapor ke siapa, dan di mana keputusan harus dibuat. Singkatnya, menentukan apa yang perlu dilakukan, bagaimana cara melakukan, dan siapa yang harus melakukannya.
3. Memimpin, yaitu fungsi manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, memengaruhi individu atau tim pada saat mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan. Singkatnya, mengarahkan dan memotivasi seluruh pihak yang terlibat konflik.
4. Mengendalikan, yaitu fungsi manajemen yang mencakup memantau prestasi atlit pelajar aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya, jika perlu. Singkatnya memantau kegiatan untuk menyakinkan bahwa kegiatan tersebut diselesaikan seperti yang direncanakan.

Pemahaman mengenai proses dan **fungsi-fungsi manajemen** sangat membantu tugas anggota organisasi manajemen untuk lebih memahami manajemen dan membantu memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi yang efektif dan efisien.

Daftar Pustaka

- Choliq, A. (2011). *Pengantar Manajemen*. Semarang: Rafi Sarana Prakasa.
- Fayol, H. (1949). *Administration, Industrielle et Generale*. London: Pitman/
- Firmansyah, A., & Mahardika, B. (2020). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Griffin, R W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Gulick, L. (1965). *Educational Administration*. New York: McGraw Hill co.
- Handoko, H. (2018). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke. Tigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Alih Bahasa: Benyamin Molan. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Purba, A. et al. (2006). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Medan: Pustaka Bangsa
- Safroni. (2012). *Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia (Teori, Kebijakan, dan Implementasi)*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Schermerhorn, J.R. (1996). *Management*. New York: John Willer & Sons, Inc
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Akarsa.

Profil Penulis



Dra. A. Bernadin Dwi M, M.M., CPM

Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Workshop yang pernah diikuti Certified International Sales Management Associate (2016), Certified Professional Marketer (Asia-2019) Selain mengajar penulis juga aktif melakukan penelitian pada UMKM di antaranya Literasi Marketing Mix pada UMKM Di Depok Jawa Barat, Penguatan Kinerja Pemasaran pada UMKM di Serang Banten. Beberapa buku yang pernah ditulis antara lain, Buku Komunikasi Bisnis ISBN: 978- 602-274-030-8, Modul Pengantar Bisnis, ISBN 978-602- 274-027-8, Mengelola Sampah Organik dan Non Organik Menjadi Produk Kreatif yang Bernilai Ekonomi, ISBN : 978-602-274-026-1. Komitmen Triple Helix dalam Upaya Peningkatan Kinerja Manajemen Umkm, ISBN: 978-623- 6457-28-3, 2021. Globalisasi Pemasaran dan Ekonomi Digital, 2022. Pengantar Bisnis (Konsep e-marketing), ISBN 978 623 362 585 2, 2022, Daya Dukung Pentahelix Terhadap Kinerja Manajemen UNKM., ISBN 978 623 02 3633 4, Azas-Azas Manajemen (Konsep dan Teori), CV MEDIA SAINS INDONESIA, ISBN-978-623-362-675-0, 2022.

E-mail Penulis: bernadindwim@upnvj.ac.id

PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Jupianus Sitepu, S.E., M.M
Universitas Quality

Membuat keputusan merupakan bagian dari kehidupan kita sehari-hari baik secara individu ataupun secara kelompok. Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju atau mundurnya suatu organisasi. Pengambilan keputusan yang tepat, akan menghasilkan suatu perubahan terhadap organisasi ke arah yang lebih baik. Namun sebaliknya, pengambilan keputusan yang salah, akan berdampak buruk pada roda organisasi dan administrasinya.

Keputusan berarti hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu yang akan dilaksanakan secara nyata. Keputusan dapat diartikan sebagai hasil terbaik dalam memilih satu dari lebih alternatif pilihan. Pengambilan keputusan merupakan proses rangkaian kegiatan menganalisis berbagai fakta, informasi, data dan teori/pendapat yang akhirnya sampai pada satu kesimpulan yang dinilai paling baik dan tepat. Secara umum, proses pengambilan keputusan kepemimpinan dapat melalui tiga tahap, yaitu tahap penelitian, desain dan pemilihan.

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan pemimpin yang dapat dijumpai pada semua tingkatan dan semua bidang manajemen. Suatu keputusan dibuat dalam rangka menyelesaikan/memecahkan permasalahan atau persoalan (*problem solving*). Sebagian besar kegiatan analisis masalah dan hasil pemecahan masalah dianalisis melalui teknik-teknik kuantitatif. Secara umum, yang dimaksud dengan masalah adalah tidak adanya

keseimbangan/kesesuaian antara yang harus dilakukan (*should*) dengan kondisi sekarang (*is*).

Masalah juga dapat dilihat dari perbedaan antara standar pelaksanaan (yang ingin dilaksanakan) dengan pelaksanaan yang dilakukan, perbedaan antara teori dengan praktik, perbedaan antara yang diinginkan dengan yang terjadi, perbedaan antara 'yang seharusnya' dengan 'pada kenyataannya,' perbedaan antara teori dengan teori, dan perbedaan antara program/rencana kerja dengan hasil kerja. Setiap organisasi perlu melakukan suatu perencanaan dalam setiap kegiatan organisasinya, baik perencanaan produksi, perencanaan rekrutmen karyawan baru, program penjualan produk baru, maupun perencanaan anggarannya.

Perencanaan (*planning*) merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sebelum melakukan proses perencanaan. Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu

keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan di masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan firasat (dugaan). Kehidupan sehari-hari kita sebenarnya adalah kehidupan yang selalu bergumul dengan keputusan. Perencanaan SDM adalah sebuah keputusan tentang masa depan sebuah perusahaan yang berisi prediksi jumlah dan kualitas SDM yang dibutuhkan dalam mengoperasionalkan perencanaan bisnisnya.

Pengambilan keputusan dilakukan dalam bentuk pembuatan perencanaan, harus sesuai dengan tugas pokoknya. Tugas pokok perencanaan dalam bidang SDM, yaitu:

1. Menjelaskan (*eksplanation*) kondisi SDM yang dimiliki organisasi/perusahaan, baik jumlah maupun kualifikasinya pada saat sekarang ini. Tugas itu dapat dilakukan melalui kegiatan audit SDM disebut juga evaluasi diri dalam bidang SDM dilingkungan organisasi/perusahaan yang akan melaksanakan pembuatan perencanaan SDM.
2. Memprediksi jumlah kualifikasi SDM yang dibutuhkan, dengan menggunakan hasil kegiatan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) dan hasil analisis pekerjaan dalam bentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.
3. Pengendalian atau kontrol masa depan berupa penetapan jumlah dan kualifikasi SDM yang akan direkrut dan diseleksi, yang diakhiri dengan melaksanakan kegiatan penempatan ulang (*replacement/restaffing*) SDM dari sumber internal hasil audit SDM dan pengangkatan SDM baru dari sumber eksternal.

Teori Dasar Pengambilan Keputusan

Perencanaan SDM adalah sebuah keputusan yang ditetapkan melalui suatu proses, yang langkah-langkahnya harus dilakukan secara sistematis dan tertib. Proses pengambilan keputusan harus diproses melalui kegiatan partisipatif, dengan mengikutsertakan semua pihak yang terkait. Berarti departemen SDM harus melakukan koordinasi dengan, dan menghimpun masukan serta mempergunakan data/informasi dari departemen lainnya yang bersifat eksplanatif, terutama mengenai SDM baru yang diperlukannya.

Dalam perencanaan SDM, keputusan yang ditetapkan mencakup dua aspek, yaitu keputusan mengenai jumlah (kuantitas) yang bersifat prediktif, dan keputusan tentang

kualifikasi (kualitas) yang bersifat kontrol/pengendalian SDM sesuai dengan yang dibutuhkan dengan memiliki kemampuan mewujudkan kondisi organisasi/perusahaan seperti yang diinginkan pada masa depan.

Dalam pelaksanaan keputusan diperlukan pembuatan berbagai kebijaksanaan, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha mendapatkan dan mempertahankan SDM yang dikerjakan dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Proses pembuatan keputusan:

1. Organisasi atau perusahaan hanya dapat memulai setelah ditetapkan pembagian dan pembidangan kerja di dalam rencana operasional bisnis, untuk mengimplementasikan rencana strategiknya. Pembagian itu dilakukan dengan mengelompokkan pekerjaan sejenis ke dalam sejumlah unit kerja yang berbeda jenjangnya, tetapi berbeda dalam satu lini vertikal, dan penetapan itu menghasilkan struktur organisasi.
2. Menghimpun informasi tentang SDM pada setiap unit kerja untuk mewujudkan Sistem Informasi Manajemen (SIM). Kegiatannya dapat berbentuk penjarangan, pengumpulan, penelitian, dan pengembangan data/informasi SDM termasuk hasil audit SDM dan analisis beban kerja tua evaluasi pekerjaan (*analysis* atau *job evaluation*).
3. Menganalisis data, baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang akan menghasilkan alternatif keputusan, berupa beberapa prediksi permintaan (*demand*) SDM pada masa datang untuk dipilih salah satu di antaranya. Kemudian menyampaikan alternatif keputusan untuk dipilih salah satu menjadi keputusan perencanaan SDM oleh top manajer.
4. Memerintahkan pelaksanaan keputusan tersebut secara operasional, antara lain dengan melakukan kegiatan rekrutmen dan seleksi.

Dalam operasionalisasi, keputusan tersebut, di samping akan diperoleh hasil sebagaimana diharapkan juga diperoleh hasil sebagaimana diharapkan, juga diperoleh berbagai data/informasi baru. Data/informasi tersebut dapat dijadikan umpan balik jika operasional keputusan menghadapi berbagai kendala. Umpan balik setelah dianalisis dapat dipergunakan untuk memperbaiki keputusan dan kegiatan operasionalnya. Dalam membuat alternatif keputusan mengenai prediksi permintaan (*demand*) SDM dapat terjadi tiga tingkat keakuratan sebagai spektrum dalam proses pembuatan keputusan.

Spektrum tersebut terdiri dari:

1. Keakuratan Tinggi (*Certainty*)

Pengambilan keputusan ini, dilakukan dengan mempergunakan data kuantitatif yang cukup dan lengkap dengan analisis mempergunakan perhitungan statistik yang relevan. Spektrum keputusan ini terbatas pada prediksi untuk membuat perencanaan SDM dari segi jumlahnya (perencanaan kuantitatif) dan tidak dapat dipergunakan untuk menetapkan kualifikasi SDM yang dibutuhkan (perencanaan Kualitatif). Hasil yang diperoleh hanya satu keputusan yang sudah diketahui konsekuensinya sebelum keputusan dilaksanakan. Alternatif yang harus dipilih adalah melaksanakan atau tidak melaksanakan keputusan tentang jumlah SDM yang dibutuhkan pada masa depan sebagai perencanaan SDM kuantitatif. Keputusan ini, memiliki tingkat keakuratan yang tinggi, karena konsekuensinya sudah diketahui dari hasil perhitungan statistik sebelum dilaksanakan.

2. Keputusan Berisiko (*Risk*)

Keputusan ini merupakan hasil analisis data/informasi kuantitatif yang tidak lengkap, kemudian dilengkapi dengan informasi kualitatif, sehingga penggunaan statistik menjadi bersifat terbatas. Informasi kualitatif untuk mendukung hasil analisis statistik yang terbatas itu antara lain dapat

dieroleh dari pengalaman, pendapat, keyakinan, intuisi dan lain-lain.

Analisis data/informasi kualitatif sebagai penunjang cenderung menghasilkan beberapa (lebih dari satu) alternatif keputusan. Setiap alternatif tersebut sudah diketahui dampak atau konsekwensinya, jika dipilih untuk dilaksanakan. Alternatif keputusan harus dipilih yang paling kecil negatifnya atau risiko kekeliruan atau kegagalan jika dilaksanakan. Analisis yang paling banyak digunakan dalam pengambilan keputusan berisiko ini adalah Analisis SWOT (*Strenght*-Kelebihan, *Weakness*-Kelemahan, *Oportunities*-Peluang dan *Threath*- Hambatan). Dengan kata lain, pemilihan salag satu alternatif yang akan ditetapkan sebagai keputusan, harus diketahui secara jelas kekuatan, kelemahan, peluang/kesempatan dan hambatannya untuk gagal atau berhasil jika dilaksanakan.

3. Tidak Akurat (*Uncertainty*)

Pengambilan keputusan ini, dilakukan dengan menggunakan informasi kualitatif karena tidak tersedianya data kuantitatif yang akurat. Prosesnya dilakukan melalui analisis berpikir rasional dalam mempertimbangkan pendapat, pengalaman, saran, intuisi, dan lain-lain dan para perencana dan manajer yang ikut serta dalam membuat perencanaan SDM.

Analisis dilakukan tanpa perhitugan ststistik karena data kuantitatif tidak tersedia atau sangat sedikit yang dimiliki dalam Sistem Informasi SDM organisasi/perusahaan. Setiap alternatif yang akan dipilih menjadi keputusan tiak diketahui dampak atau konsekwensinya jika dilaksanakan, namun keputusan harus diambil. Di samping mengandalkan kemampuan berpikir rasional keputusan ini tergantung pula pada pendapat, keyakinan, pengalaman dan bahkan intuisi para perencana termasuk para manajer yang diikutsertakan.

Implementasi Teori Dasar Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan SDM

Perencanaan SDM sebagai kegiatan pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari *spectrum* keputusan dengan karakteristik masalahnya, dan mengidentifikasi data informasi SDM yang dapat digunakan untuk melakukan analisis dalam prediksi kebutuhan (*demand*) SDM dan variabel-variabel lain yang memengaruhinya. Peluang tingkat ketepatan perencanaan SDM sebagai keputusan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Peluang Tingkat Ketepatan Perencanaan SDM

Data untuk perencanaan SDM	<i>Certainty</i>	<i>Risk</i>	<i>Uncertainty</i>
1. Data kuantitatif lengkap	Tinggi	Rendah	Rendah
2. Data kuantitatif tidak lengkap	Tinggi/rendah	Rendah/tinggi	Rendah/tinggi
3. Data kuantitatif tidak ada	Rendah	Tinggi	Tinggi

Berdasarkan *spectrum* pengambil keputusan berupa perencanaan SDM seperti terdapat dalam tabel di atas, dengan mengacu pada karakteristik masalahnya yang menyangkut prediksi jumlah (kuantitatif) dan kpenentuan kualifikasi (kualitas) SDM sesuai pekerjaan atau jabatan kosong yang akan diisi, maka diperlukan kegiatan yang mendahuluinnya sebagai berikut:

1. Untuk memprediksi jumlah SDM yang dibutuhkan (*demand*) perlu di lakukan pencatatan dan penyimpanan data secara tertib dan sisitematik dalam sisitem informasi SDM sejak awal organsasi atau perusahaan didirikan.
2. Data atau informasi di dalam tabel di atas, untuk perencanaan dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok besar yang terdiri dari data kuantutatif dan informasi kualitatif. Oleh karena itu, pengambilan keputusan berupa perencanaan SDM hanya dapat

dilakukan dengan analisis kuantitatif apabila data kuantitatif tersedia lengkap, dan analisis kualitatif apabila data kuantitatif tidak tersedia. Namun, dalam keadaan data kuantitatif yang tersedia tidak lengkap ditempuh juga analisis kuantitatif yang hasilnya masih belum optimal, dengan dilengkapi analisis kualitatif untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

3. Analisis kuantitatif digunakan untuk memprediksi jumlah SDM yang diperlukan pada masa depan, sedang analisis kualitatif digunakan dalam menetapkan kualifikasi atau syarat-syarat yang harus dipenuhi calon pekerja untuk mengisi pekerjaan atau jabatan kosong, baik dari sumber internal maupun sumber eksternal sebuah organisasi atau perusahaan.

Keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan dalam eksistensinya, tidak sekedar tergantung dalam jumlah, tetapi juga pada kualitas SDM yang dipekerjakannya sekarang pada masa mendatang. Kualitas SDM tidak sekedar keterampilan atau keahlian dalam bekerja yang harus relevan dengan bidang kerjanya, tetapi ditentukan juga oleh kemampuannya bekerja sama, baik di dalam sebuah tim kerja (*team work*) maupun di dalam unit kerja atau departemen masing-masing dan di dalam organisasi perusahaan tempatnya bekerja sebagai satu kesatuan. Di samping itu, dipengaruhi pula oleh kemampuan SDM yang dimiliki sebuah perusahaan dalam bekerja sama dengan berbagai pihak di luar perusahaan yang saling memiliki hubungan kerja yang satu dengan yang lain.

Proses perencanaan SDM sebagai pengambilan keputusan yang berlangsung dengan analisis data atau informasi 2 arah dan 5 tahapan kegiatan sebagai berikut:

1. Arah kiri:
 - a. Harapan eksploratif yakni menemukan kekurangan SDM sebagai masalah yang harus diselesaikan di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan.

- b. Memperjelas masalah kekurangan SDM berdasarkan data atau informasi yang menjadi penyebab atau alasan perlunya melakukan prediksi kebutuhan atau permintaan SDM dilihat dari penyebab atau alasan internal atau organisasi, penyebab atau alasan ketenagakerjaan dan penyebab atau alasan eksternal.
- c. Lakukan prediksi kebutuhan atau permintaan (*demand*) SDM, baik secara kuantitatif maupun kualitatif sampai menghasilkan keputusan yang harus di acui dengan hasil analisis dari arah yang berlawanan.

2. Analisis dari arah kanan:

Melakukan analisis data atau informasi kondisi SDM internal dan eksternal organisasi, untuk mengetahui persediaan (*supply*) SDM yang dapat diperoleh dari dalam dan luar (pasar tenaga kerja).

Analisis:

Kebutuhan (*demand*) SDM jangka pendek dan jangka sedang (jumlah dan kualifikasi) dari arah kiri diacu dengan analisis persediaan SDM dari sumber internal (audit SDM dan evaluasi pekerjaan dan persediaan eksternal dan analisis pasar tenaga kerja) menghasilkan perencanaan SDM sebagai keputusan.

Operasionalkan keputusan perencanaan SDM jangka pendek dan jangka sedang/panjang melalui proses rekrutmen dan seleksi terhadap SDM dari sumber internal dan eksternal.

Pembuatan Kebijakan dalam Perencanaan SDM

Kebijakan atau kebijakan pada dasarnya adalah keputusan yang bersifat pemecahan masalah yang timbul setelah keputusan dilaksanakan. Kebijakan atau kebijakan itu bermaksud untuk memperbaiki, merubah, atau menyempurnakan sebuah keputusan, kebiasaan, rutinitas, aturan yang berlaku dan lain-lain, karena suatu

kondisi tertentu yang tidak dapat di perkirakan sebelumnya. Kebijaksanaan atau kebijakan dapat berbentuk penetapan keputusan karena pengaruh berbagai faktor, sehingga tidak sama dengan keputusan yang seharusnya ditetapkan.

Kebijakan bersifat *incidental*, berlaku terbatas sebagai kasus dan muda berubah sesuai kondisi pada waktu dan tempat tertentu, dalam arti tidak berlaku umum untuk jangka waktu yang cukup lama. Apabila kebijaksanaan ini diberlakukan untuk jangka waktu lama dan luas/umum, harus diupayakan untuk diangkat menjadi keputusan. Kebijaksanaan yang berubah suatu keputusan yang seharusnya tidak terlihat sebagai kebijaksanaan, tetapi tetap sebagian keputusan yang diberlakukan secara luas dan cenderung berlaku permanen.

Kebijaksanaan dimulai dari adanya masalah terutama dalam melaksanakan suatu keputusan atau rutinitas, termasuk juga dalam melaksanakan perencanaan SDM sebagai keputusan. Masalah tersebut, harus didiagnosis atau diidentifikasi secara cermat. Dalam mendiagnosis masalah perlu dilakukan pengembangan berbagai masukan dalam bentuk menghimpun pendapat, kreativitas, ide atau gagasan, dan inisiatif tentang kemungkinan penyelesaiannya dari berbagai pihak yang terkait dengan masalah yang di hadapi organisasi atau perusahaan.

Aktivitas ini, dilakukan agar pembuat kebijaksanaan dalam menjalankan kewenangannya tidak berlaku subjektif. Subjektivitas bersifat lebih mengutamakan pihak yang menginginkan memperoleh kebijaksanaan dalam menghadapi suatu keputusan atau peraturan yang merugikannya, yang sebenarnya tidak merugikan pihak lain pada umumnya. Hal yang penting dalam membuat perencanaan SDM adalah kemampuan memprediksi secara akurat dari segi kualitatif agar sebagai keputusan mampu memperoleh SDM baru dan mempertahankan SDM lama yang memiliki kemampuan tinggi dalam mengadaptasi dan mengimplemntasi kebijaksanaan operasional bisnis sekarang dan pada masa mendatang yang karena pengaruh eksternal mengarahkan

keputusan-keputusan yang telah ditetapkan untuk diperbaiki atau dibatalkan dan di ganti dengan kebijaksanaan baru.

Perencanaan SDM hasil prediksi kuantitatif dan kualitatif yang akan ditetapkan sebagai keputusan, dapat merubah karena kebijaksanaan yang bersumber dari permintaan manajer puncak/manajer bidang/departemen lainnya. Permintaan tersebut dapat mengenai perubahan jumlah (di + atau -) perubahan kualifikasi (diperingan/diperberat/ditambah dikurangi). Dalam pengambilan keputusan termasuk dalam perencanaan SDM, terdapat sejumlah faktor yang memengaruhinya. Pengaruh itu antara lain berbentuk perubahan, perbaikan, penyempurnaan atau penggantian keputusan baik secara keseluruhan maupun sebahagian keputusan menjadi kebijaksanaan.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan SDM

Berikut faktor-faktor yang berpengaruh pada pengambilan keputusan dan pembuatan kebijaksanaan, faktor-faktor yang berpengaruh itu dapat bersumber dari dalam diri dan dari luar pengambil keputusan/pembuatan kebijaksanaan yang seringkali sangat dominan. Faktor –faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kondisi yang Menekan

Faktor ini adalah sesuatu dari luar yang tidak dapat dielakkan/dihindari oleh pengambil keputusan /pembuat kebijaksanaan, yang mengharuskannya mengambil keputusan/membuat kebijaksanaan yang berbeda dari keputusan yang semula akan ditetapkannya. Tekanan kondisi ini, mengakibatkan keputusan/kebijaksanaan yang ditetapkan tidak dapat lain dari yang diinginkan oleh kondisi yang menekan tersebut. Di antaranya adalah tekanan atasan, isteri, organisasi politik, pejabat pemerintah dan lain-lain.

2. Institusi/Peraturan

Pengambilan keputusan/pembuat kebijaksanaan dibatasi oleh bidang operasional organisasi/perusahaan sebagai institusi yang terikat pada bidang bisnis masing-masing. Misalnya, perusahaan di bidang jasa perhotelan harus membuat keputusan/kebijaksanaan tentang kualifikasi SDM dalam perencanaan SDM yang tidak sama dengan perusahaan farmasi.

3. Kepribadian dan Inteligensi

Pengaruh ini bersumber dari dalam diri pengambil keputusan/pembuat kebijaksanaan berupa faktor kepribadian dan inteligensi, yang tidak dapat direkayasa atau dirubah. Di antaranya berupa sifat-sifat, sikap, cara berpikir sebagai cerminan kepribadian tenaga perencana dapat memepengaruhi keputusan dan kebijaksanaan dalam membuat perencanaan SDM. Misalnya, sifat/kepribadian introver, cenderung tidak menyenangi masukan dari orang lain seperti manajer bidang/departemen.

Berbeda dengan yang bersifat/kepribadian ekstrover yang terbuka pada orang lain. Demikian pula antara yang ceroboh dan tidak teliti, akan berbeda dengan yang cermat dan teliti dalam memprediksi jumlah SDM yang dibutuhkan. Inteligensi yang tinggi berbeda kemampuannya dengan inteligensi yang sedang atau rendah dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi pada saat membuat perencanaan SDM. Misalnya perencana yang memahami statistik akan lebih baik dalam membuat perencanaan kuantitatif atau tentang jumlah SDM yang dibutuhkan organisasi/perusahaan dan sebaliknya.

4. Kualitas Data/Informasi

Pengambilan keputusan yang paling akurat tergantung pada kecukupan dan kelengkapan (kuantitatif) dan ketetapan atau relevansi data (kualitatif) yang dipergunakan. Data tersebut bersumber dari hasil pencatatan data di dalam sistem

informasi SDM pada masa lalu dan keakuratan informasi SDM yang diperoleh dari pengumpulan, penjarangan, penelitian dan pengembangan data. Pengaruh faktor ini secara lebih khusus berhubungan dengan tingkat keakuratan (*certainty*).

5. Tingkat Kepastian (*Certainty*)

Pengambilan keputusan dalam perencanaan SDM sangat dipengaruhi oleh cara/teknik yang ditempuh yang terdiri dari:

- a. Prediksi kebutuhan (*demand*) SDM di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan dengan menggunakan analisis statistik karena tersedia data kuantitatif secara lengkap yang setelah dianalisis akan menghasilkan keputusan dengan tingkat kepastian/keakuratan (*certainty*) tinggi.
- b. Prediksi kebutuhan (*demand*) SDM di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan dengan mempergunakan data kuantitatif yang tidak lengkap dan ditunjang informasi kualitatif, yang menghasilkan keputusan dengan memiliki risiko (*risk*).
- c. Prediksi kebutuhan (*demand*) SDM di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan dengan mempergunakan seluruhnya informasi kualitatif, yang menghasilkan keputusan dengan tingkat kepastian rendah (*uncertainty*) sehingga cenderung bersifat spekulatif.

6. Pertimbangan Politik

Pertumbuhan ekonomi yang positif karena kondisi politik stabil merupakan kondisi yang mampu memberikan dukungan pada stabilitas eksistensi dan bahkan pengembangan organisasi/perusahaan. Dalam kondisi seperti itu, berarti perencanaan SDM harus mampu memprediksi kebutuhan (*demand*) SDM yang dibutuhkan pada masa depan dan sebaliknya.

7. Nilai-Nilai

Setiap pengambilan keputusan dan atau pembuat kebijaksanaan terikat pada nilai-nilai yang berlaku atau diterima, dihormati dan dijadikan pedoman dalam berpikir, bersikap dan berperilaku sebagai budaya organisasai/perusahaan masing-masing. Dua nilai yang besar pengaruhnya dalam mengambil keputusan dan pembuatan kebijaksanaan. Kedua nilai-nilai tersebut adalah:

a. Nilai-Nilai Mutlak

Nilai-nilai ini bersumber dari agama (khususnya agama samawi), yang diberitahukan melalui firman-firman Tuhan YME yang tidak berubah-ubah dan berlaku mutlak sejak diturunkan sampai akhir zaman. Nilai-nilai ini tidak saja menadi nilai *control*, tetapi juga banyak yang mempedomaninya dalam perencanaan SDM sebagai penbuatan keputusan, terutama dalam menghindarkan perencana dari prilaku kolusi, korupsi dan nepotisme.

b. Nilai-Nilai Nisbi

Nilai-nilai ini terdapat dalam filsafat/pandangan hidup, kebiasaan, adat istiadat, hukum/nilai formal (perundang-undangan) dan lain-lain. Nilai-nilai ini ikut mengatur cara manusia berpikir, bersikap dan berperilaku, termasuk juga dalam mengambil keputusan dan membuat kebijaksanaan berupa perencanaan SDM.

Daftar Pustaka

- Iqbal Hasan, M.M. (2002). *Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. (2008). *Organizational Behavior: Key concepts, Skill & Best Practice*. New York: McGraw-Hill.
- M. Dagun, Save. (2006). *Kamus Besar Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: Lembaga Pengkajian Kebudayaan Nusantara (LPKN).
- McLeod, Raymond dan George P. Schell. (2012). *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyasa, E. (2006). *Kurikulum yang Disempurnakan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Siswanto, H.B. (2007). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto, H.B. (2010). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutaryadi. (1993). *Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Syamsi, Ibnu. (2000). *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syamsi, Ibnu. (2007). *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Profil Penulis



Jupianus Sitepu, S.E., M.M

Lahir di Kabanjahe Kabupaten Karo Sumatera Utara Pada Tanggal 7 Juni 1981. Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dimulai pada tahun 2005 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Perguruan tinggi yang mengambil Program Studi manajemen Sumber daya Manusia mulai dari Stara 1 sampai Stara 2 dan sekarang juga melanjutkan Studi Doktorat Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber daya Manusia pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara, Medan . Penulis memiliki kepakaran dibidang MSDM. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI dan telah ada beberapa penelitian yang dihasilkan, baik Nasional maupun Internasional. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi Bangsa dan Negara yang sangat tercinta ini. Diselala kesibukan sebagai Dosen di Universitas Quality dan Juga sebagai Tutor Tutor pada Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen di Universitas Terbuka sejak 2019 sampai sekarang, penulis juga dipercayakan sebagai Fungsionaris pada Fakultas Sosial dan Hukum Universitas Quality Medan dengan jabatan Dekan.

E-mail Penulis: jupianus.karona@gmail.com

PERILAKU INDIVIDU DAN PERILAKU SOSIAL

Zet Ena, S.E., M.M
Universitas Kristen Artha Wacana

Pendahuluan

Dalam organisasi perlu adanya manusia, karena manusia adalah pendukung utama setiap organisasi, apapun bentuk organisasi tersebut. Perilaku manusia yang terhimpun di dalam organisasi yang juga adalah sebagai anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok tersebut adalah awal dari penggambaran proses terbentuknya perilaku organisasi. Menurut Rivai (2004), manusia dalam suatu organisasi memiliki perbedaan-perbedaan tertentu, seperti perbedaan persepsi, keragaman kepribadian dan bervariasinya pengalaman hidupnya.

Thoha (2019) mengemukakan perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Makna dari pendapat ini, dapat dipahami misalnya, seorang pramuniaga yang melayani para pembelinya dengan ramah, seorang teler pada salah satu bank swasta melayani nasabahnya dengan penuh senyum, tukang parkir mengatur kendaraan untuk parkir yang teratur, karyawan perusahaan melayani pelanggan dengan penuh tanggung jawab, perawat, bidan, dokter melayani dengan kasih kepada pasien-pasiennya dan masih banyak lagi perilaku manusia dalam interaksi sosialnya. Mereka semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya akan ditentukan oleh masing-masing lingkungan yang memang berbeda-beda.

Menurut Widyanti (dalam Sutrisno 2014), ada beberapa alasan mengapa penting kita mempelajari dan mengetahui perilaku organisasi dari perspektif perilaku manusia, karena: (1) Dengan mempelajari dan mengetahui perilaku manusia, baik secara individu maupun kelompok di dalam organisasi, akan membantu pimpinan organisasi untuk menempatkan orang tersebut pada jabatan atau bagian pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian dan keahliannya. (2) Dengan mempelajari dan mengetahui perilaku manusia, pimpinan lebih mudah menentukan motivasi apa yang paling tepat bagi bawahannya agar semangat kerjanya meningkat. (3) Dengan mempelajari dan mengetahui perilaku manusia dalam organisasi, dapat membantu pimpinan dalam menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. (4) Dengan mempelajari dan mengetahui perilaku manusia, dalam organisasi dapat membantu pimpinan dalam mengintegrasikan bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

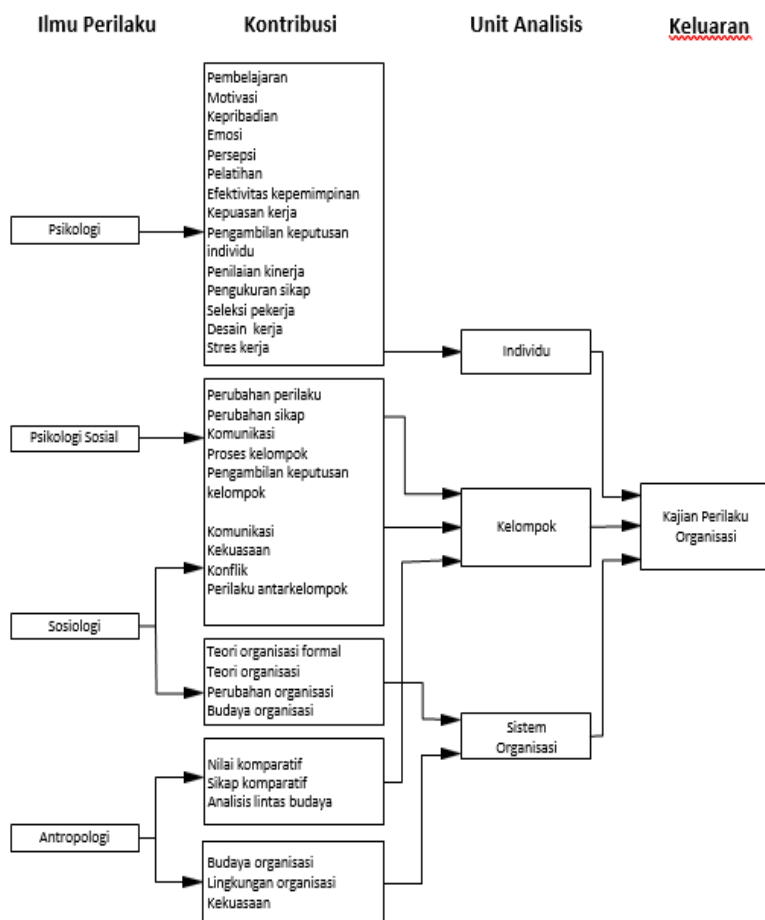
Tema kita kali ini lebih fokus pada perilaku individu dan perilaku sosial. Namun, jika kita membahas perilaku individu tentu tidak terlepas dari perilaku kelompok dan perilaku organisasi, karena ke tiga-tiganya saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya.

Hubungan Perilaku Individu, Kelompok, dan Organisasi

Seperti yang telah dikemukakan dalam pembahasan sebelumnya bahwa dalam mempelajari perilaku organisasi sebagai ilmu, maka kita perlu juga mengetahui latar belakang proses lahirnya ilmu perilaku organisasi tersebut. Pembahasan pada bagian ini ingin mengarahkan kita untuk melihat hubungan antara perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku organisasi atau sistem organisasi yang saling berinteraksi dalam suatu organisasi, yang selalu dibahas dalam ilmu perilaku organisasi. Ketiga konsep ini, menjadi objek analisis untuk menghasilkan ilmu perilaku organisasi.

Dengan berlandaskan pada teori Robbins, tentang perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah sebuah bidang studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi. Rujukan teori ini dapat diperkuat dengan model proses ilmu perilaku dan kajian perilaku organisasi adalah sebagai berikut:

**Model hubungan antara Ilmu Perilaku dan Unit Analisis
Untuk menghasilkan Kajian Perilaku Organisasi sebagai Output**



Gambar 5.1 Model Proses Hubungan Ilmu Perilaku dan Kajian Perilaku Organisasi
Sumber: Robbins & Judge (2019)

Model ini, menjelaskan kepada kita bahwa perilaku organisasi merupakan bagian dari ilmu perilaku. Rumpun ilmu perilaku sendiri meliputi ilmu psikologi, psikologi sosial, sosiologi dan antropologi, di mana masing-masing cabang ilmu perilaku ini memiliki kontribusi sendiri untuk dianalisis sesuai unit analisisnya, sehingga dapat menghasilkan kajian perilaku organisasi.

Rivai (2004) menjelaskan bahwa dalam mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkatan analisis, yaitu analisis tingkat individu, analisis tingkat kelompok dan analisis tingkat organisasi. Pada tingkat individu, kejadian atau peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam organisasi dianalisis dalam hubungan dengan perilaku seseorang dan interaksi kepribadian dalam suatu situasi di mana setiap individu dalam organisasi membawa sikap, nilai dan pengalaman masa lalu yang berbeda. Pada tingkat kelompok, di mana perilaku kelompok dipengaruhi oleh dinamika kelompok, aturan dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Sedangkan pada tingkat organisasi, struktur dan posisi seseorang dalam organisasi membawa pengaruh pada setiap interaksi sosial dalam organisasi.

Perilaku Individu

Seperti yang telah dibahas pada bagian terdahulu, di mana perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara *person* atau individu dengan lingkungannya. Sementara perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Thoha (2019) mengartikan lebih dalam tentang pemahaman di atas dengan merumuskan formula sebagai berikut:

$$P = F(I, L)$$

Keterangan:

P adalah *Perilaku*

F adalah *Fungsi*

J adalah *Individu*

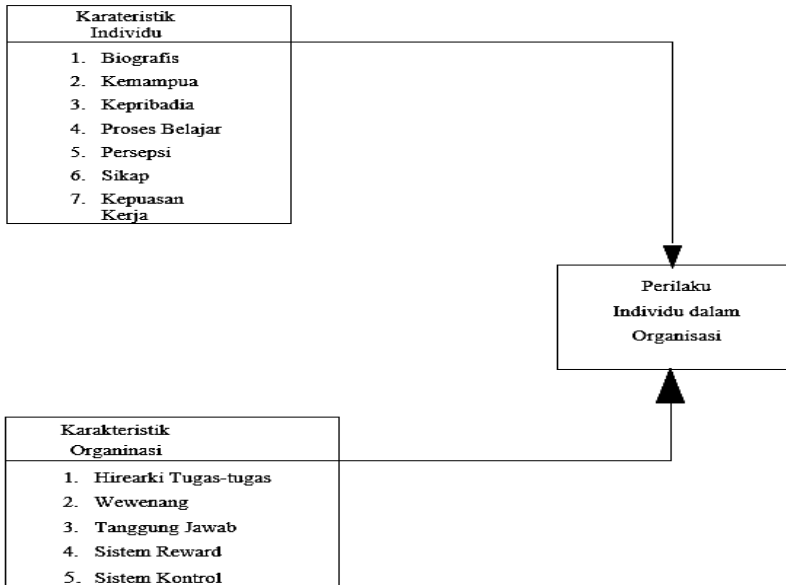
L adalah *Lingkungan*

Formula ini, menggambarkan perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi seseorang individu dengan lingkungannya. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula.

Adapun karakteristik yang dimiliki organisasi di antaranya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hierarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (*reward system*), sistem pengendalian dan lain sebagainya. Jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi

Ini berarti bahwa seseorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu dengan organisasi tidak jauh berbeda sesuai dengan pengertian fungsi perilaku individu yang diungkapkan tersebut di atas. Keduanya mempunyai sifat-sifat khusus atau karakteristik tersendiri dan jika kedua karakteristik ini berinteraksi maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

Model Interaksi Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi



Gambar 5.2 Proses Interaksi Karakteristik Individu dan Organisasi

Sumber: Thoha (2019)

Tiap-tiap individu memiliki karakteristik individu seperti biografis, kemampuan, kepribadian, proses belajar, persepsi, sikap dan kepuasan kerja. Sedangkan karakteristik organisasi meliputi hirarki tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem *reward* dan sistem *control* atau pengawasan. Karakteristik-karakteristik seperti ini, akan saling berinteraksi untuk membentuk serta menggambarkan perilaku individu dalam organisasi. Dalam subbahasan berikut ini, kita akan lebih fokus untuk membahas dasar-dasar perilaku individu yang di dalamnya ada karakteristik individu dalam organisasi dan perilaku individu dalam organisasi untuk lebih memperjelas interaksi yang dimaksudkan di atas.

Dasar-Dasar Perilaku Individu

Dalam bahasan dasar-dasar perilaku individu ini, fokus kita pada dua hal utama, yaitu karakteristik individu dalam organisasi dan perilaku individu dalam organisasi. Karakteristik individu yang telah diuraikan di atas seperti: karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian, pembelajaran, persepsi, sikap dan kepuasan kerja. Sedangkan perilaku individu dalam organisasi seperti: produktivitas kerja, tingkat absensi, dan tingkat *turnover* atau perputaran karyawan.

Karakteristik Individu dalam Organisasi

1. Karakteristik Biografis

Karakteristik biografis adalah karakteristik yang menggambarkan pribadi yang mudah dan objektif untuk diperoleh seperti: umur, jenis kelamin, status perkawinan dan masa kerja.

a. Umur

Ada sejumlah asumsi yang berkembang bahwa umur dapat memengaruhi tingkat produktivitas, tingkat absensi dan tingkat *turnover*.

- 1) Hubungan Umur – Produktivitas. Jika umur meningkat produktivitas menurun. Alasannya, menurunnya fisik seperti kecepatan, kecekatan dan kekuatan. Demikian juga beberapa alasan lain misalnya, meningkatnya tingkat kejenuhan atau kebosanan dan kurangnya rangsangan intelektual. Asumsi ini tidak serta merta semua pihak menerimanya, karena ada beberapa studi telah membuktikan bahwa umur dan kinerja tidak berhubungan di mana pekerja yang lebih tua lebih mungkin terlibat dalam perilaku kewargaan, atau meningkatnya umur biasanya diimbangi dengan meningkatnya pengalaman.

- 2) Hubungan Umur – Absensi. Umur meningkat, maka ketidakhadiran yang disengaja menurun, dan ketidakhadiran yang tidak disengaja meningkat pula. Mengingat umur yang bertambah berarti adanya keluarga yang harus dibina. Ketidakhadiran yang disengaja jarang sekali dilakukan, karena melihat pada nilai gaji yang terpotong bila tidak masuk kerja. Ketidakhadiran yang tidak disengaja meningkat pula. Contoh, bila ada salah satu anaknya yang sakit maka harus diurus, berarti ketidakhadiran yang tidak disengaja meningkat.
- 3) Hubungan Umur – *Turnover*. Umur meningkat maka tingkat *turnover* menurun. Alasannya, karena alternatif pekerjaan (*option*) yang semakin sedikit, penghasilan lebih tinggi yang telah diperoleh, dan tunjangan pensiun yang lebih menarik.
- 4) Hubungan Umur – Kepuasan Kerja. Bagi karyawan profesional, umur meningkat, kepuasan kerja juga meningkat. Bagi karyawan nonprofessional, kepuasan merosot selama usia tengah baya dan kemudian naik lagi dalam tahun-tahun selanjutnya.

b. Jenis Kelamin

Ada sejumlah pendapat yang saling bertentangan, di mana ada yang mengatakan bahwa ada perbedaan kinerja antara pria dan wanita, ada juga yang mengatakan atau berpendapat bahwa tidak ada perbedaan antara pria dan wanita dalam hal kinerja maupun dalam hal kemampuan dalam memecahkan masalah, tingkat kompetisi dalam bekerja, motivasi bekerja, ketrampilan menganalisis suatu informasi dan juga kemampuan belajar.

Semua hal yang dikemukakan ini, diasumsikan bahwa tidak ada perbedaan yang berarti dalam hal produktivitas antara pria dan wanita. Jika kita hubungkan dengan variabel perilaku individu seperti yang dijelaskan dalam variabel umur, maka akan terlihat sebagai berikut:

- 1) Hubungan Jenis Kelamin – Produktivitas. Tidak ada beda yang signifikan/bermakna dalam produktivitas kerja antara pria dengan wanita.
- 2) Hubungan Jenis Kelamin – Absen. Wanita mempunyai tingkat absensi yang lebih tinggi (lebih sering mangkir). Dengan alasan bahwa wanita memikul tanggung jawab rumah tangga dan keluarga yang lebih besar, dan juga jangan lupa dengan masalah-masalah kewanitaan.
- 3) Hubungan Jenis Kelamin – *Turnover*. Beberapa studi menjumpai bahwa wanita mempunyai tingkat keluar yang lebih tinggi, dan studi lain menjumpai tidak ada perbedaan antara hubungan keduanya.
- 4) Hubungan Jenis Kelamin – Kepuasan Kerja. Tidak ada bukti yang menyatakan bahwa jenis kelamin karyawan memengaruhi kepuasan kerja, maupun sebaliknya.

c. Status Perkawinan

Perkawinan biasanya akan meningkatkan rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, karena pekerjaan yang dia miliki lebih berharga dan penting. Hal ini disebabkan bertambahnya tanggung jawab pada keluarga, dan biasanya karyawan yang sudah menikah lebih puas dengan pekerjaan mereka dibandingkan dengan yang belum menikah. Jika kita hubungkan dengan variabel perilaku individu seperti yang dijelaskan

dalam variabel umur dan jenis kelamin, maka akan terlihat sebagai berikut:

- 1) Hubungan Status Perkawinan – Produktivitas. Tidak ada studi yang cukup untuk menyimpulkan mengenai efek status perkawinan terhadap produktivitas.
- 2) Hubungan Status Perkawinan – Absen. Karyawan yang telah menikah tingkat absennya lebih rendah karena tidak mau kehilangan penghasilan akibat ketidakhadiran dalam bekerja.
- 3) Hubungan Status Perkawinan – *Turnover*. Karyawan yang sudah menikah lebih konsisten dengan pekerjaan yang ada dibanding mencari yang lain.
- 4) Hubungan Status Perkawinan – Kepuasan Kerja. Mereka yang telah menikah lebih puas dengan pekerjaannya dengan imbalan yang sekarang.

d. Masa Kerja

Ada banyak pandangan yang mengatakan bahwa masa kerja seorang yang lebih lama menunjukan pengalaman yang lebih jika dibandingkan dengan rekan kerja yang lain, sehingga sering masa kerja atau pengalaman kerja menjadi pertimbangan perusahaan dalam proses rekrutmen. Jika kita hubungkan dengan variable perilaku individu seperti yang dijelaskan dalam variabel umur, jenis kelamin dan status perkawinan, maka akan terlihat sebagai berikut:

- 1) Tidak ada alasan bahwa karyawan yang lebih lama bekerja (senior) akan lebih produktif dari pada yang junior.
- 2) Senioritas/masa kerja yang lebih lama berkaitan secara negatif dengan kemangkiran dan tingkat *turnover*.

- 3) Masa kerja tinggi, tingkat absensi dan *turnover* rendah dan masa kerja rendah, tingkat absensi dan *turnover* tinggi. Kedua hal ini, berkaitan secara negatif.
- 4) Masa kerja tinggi, dapat menciptakan kepuasan kerja yang tinggi dan masa kerja rendah, menciptakan kepuasan kerja yang rendah. Dari kedua hal ini, telah menjelaskan kepada kita ada hubungan secara positif.

2. Kemampuan

Menurut Robins & Judge (2019), kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan berbagai macam tugas dalam sebuah pekerjaan. Pencapaian tujuan organisasi atau manajemen yang berhasil adalah kemampuan seluruh SDM yang ada dalam organisasi baik pada level pemimpin maupun para staf yang saling bersinergi. Kemampuan individu dikelompokkan menjadi dua, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

- a. Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kapasitas untuk melakukan aktivitas mental, berpikir, bernalar dan menganalisis masalah (Robins & Judge, 2019). Jadi, pada prinsipnya kemampuan intelektual ini digunakan untuk melakukan kegiatan yang berproses mental seperti; proses berpikir, proses menganalisis, proses menafsir, proses menghitung yang diukur dalam bentuk tes (tes IQ), yang hasilnya akan tampak berbeda-beda. Ada beberapa parameter yang dipakai untuk mengukur kemampuan antara lain:
 - 1) Kecerdasan numerik, kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat.
 - 2) Pemahaman verbal, kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar serta menghubungkan kata satu dengan yang lain.

- 3) Kecepatan konseptual, kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.
- 4) Penalaran induktif, kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut.
- 5) Kemampuan fisik, merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kecekatan dan kekuatan.

3. Kepribadian

Kepribadian merupakan cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Pandangan lain tentang kepribadian adalah himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang. Kepribadian terbentuk dari faktor keturunan, lingkungan dan juga situasi.

a. Keturunan

Keturunan ditentukan oleh faktor-faktor sejak lahir. Misalnya, ukuran fisik, daya tarik wajah, jenis kelamin, tempramen, komposisi dan refleksi otot merupakan sebuah ritme yang dianggap turun dari orang tua yakni susunan biologis, psikologis, fisiologis inheren mereka. Akan tetapi, jika keperibadian sepenuhnya ditentukan oleh faktor keturunan, ciri-ciri tersebut sudah ada sejak dilahirkan dan tidak ada pengalaman yang bisa menggantikannya. Hal demikian sangat tidak mungkin untuk merubah faktor tersebut, padahal faktor keperibadian tidak sepenuhnya ditentukan oleh faktor keturunan.

b. Lingkungan

Di antara faktor yang memberi tekanan pada pembentukan keperibadian adalah kebudayaan di mana kita dibesarkan, pengkondisian awal, keluarga, teman, kelompok sosial dan pengaruh-pengaruh lain yang kita alami. Faktor lingkungan

ini, mempunyai peranan yang penting dalam membentuk keperibadian kita.

c. Situasi

Faktor situasi juga memengaruhi dampak keturunan dan lingkungan pada kepribadian individu, walaupun pada umumnya stabil dan konsisten dalam situasi yang berbeda-beda, yang menimbulkan situasi aspek yang berbeda pada seseorang. Oleh karena itu, sebaiknya dalam melihat pola-pola keperibadian tidak secara terpisah

Ada sejumlah ciri kepribadian yang telah dikemukakan oleh para ahli, di antaranya adalah Indikator Tipe Myers-Briggs (MBTI). Tipe ciri ini merupakan tes kepribadian yang menggunakan empat karakteristik dan mengklasifikasi orang kedalam 1 sampai dengan 16 tipe kepribadian. Individu diklasifikasikan sebagai *ekstrovert* atau *introvert*, tajam atau intuitif, pemikir atau perasa dan memahami atau menilai. Klasifikasi tersebut kemudian di gabung menjadi 16 tipe kepribadian, yang dapat dilihat dalam tabel berikut berikut ini:

Tabel 5.1
Tipe Kepribadian Myers-Brggs

Dingin	vs	Ramah
Kurang cerdas	vs	Lebih Cerdas
Terpengaruh perasaan	vs	Secara emosional Stabil
Mengalah	vs	Dominan
Serius	vs	Ringan Hati
Ceroboh	vs	Cermat
Penakut	vs	Petualang
Keras hati	vs	Sensitive
Percaya	vs	Curiga
Praktis	vs	Imajinatif
Langsung	vs	Penuh Pertimbangan
Percaya diri	vs	Cemas
Konservatif	vs	Suka Mencoba
Tergantung kelompok	vs	Mandiri
Tidak terkendali	vs	Terkendali
Santai	vs	Tegang

4. Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran merupakan proses menjelaskan dan meramalkan perilaku, dan juga proses pahami bagaimana orang belajar. Belajar adalah suatu kiat untuk mengetahui setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Beberapa bentuk pengalaman diperlukan untuk belajar. Pengalaman dapat diperoleh lewat pengamatan langsung atau tidak langsung (membaca) atau lewat praktek. Belajar memiliki ciri-ciri seperti:

- a. Belajar melibatkan perubahan (baik ataupun buruk).
- b. Perubahan harus relatif permanen.
- c. Belajar berlangsung jika ada perubahan tindakan/perilaku.

5. Persepsi

Persepsi adalah suatu proses pengorganisasian dan interpretasi kesan-kesan sensorik (pancaindra) untuk menjadikan sesuatu hal, menjadi memiliki makna (arti). Keputusan-keputusan dan kualitas penetapan akhir individual dalam suatu organisasi, dan sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi. Berdasarkan pengertian persepsi di atas, ada beberapa makna yang menjadi penekanan dalam membangun pemahaman persepsi seperti:

- a. Persepsi adalah proses pemahaman ataupun pemberian makna atas suatu informasi terhadap stimulus.
- b. Stimulus didapat dari proses penginderaan terhadap objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan antar gejala yang selanjutnya diproses oleh otak.
- c. Persepsi merupakan interpretasi unik dari suatu situasi, bukan rekaman situasi. Jadi, persepsi bisa jadi berbeda dengan realita.

- d. Tidak ada seorangpun karyawan yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang sama, maka dari situasi/rangsangan yang sama bisa menghasilkan reaksi dan perilaku yang berbeda.

Jenis-jenis persepsi:

- a. Persepsi visual, persepsi visual didapatkan dari indera penglihatan, yaitu mata.
- b. Persepsi auditori, didapatkan dari indera pendengaran, yaitu telinga.
- c. Persepsi perabaan, didapatkan dari indera taktil, yaitu kulit.
- d. Persepsi penciuman, persepsi penciuman atau olfaktori didapatkan dari indera penciuman, yaitu hidung.
- e. Persepsi pengecapan, didapatkan dari indera pengecapan, yaitu lidah.

Persepsi Sosial adalah bagaimana individu menanggapi individu lain, atau persepsi seseorang terhadap orang lain yang dipengaruhi oleh karakteristik orang yang menilai dan yang dinilai. Ada beberapa makna penilaian seperti:

- a. Stereotip, menilai seseorang atas dasar persepsi seseorang sebagai bagian dari suatu kategori. Misalnya: orang gemuk, malas.
- b. *Halo effect*, menarik kesan umum mengenai seseorang berdasarkan satu karakteristik/ciri. Misalnya, pendiam.
- c. Efek kontras, yaitu evaluasi atas karakteristik-karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh perbandingan-perbandingan dengan orang lain yang baru saja dijumpai yang berperingkat lebih tinggi atau lebih rendah pada karakteristik yang sama.
- d. Proyeksi, yaitu menghubungkan karakteristik kita sendiri ke orang lain.

Teori Atribusi adalah proses kognitif di mana orang menarik kesimpulan mengenai sebab-sebab yang masuk akal dari perilaku orang lain. Atribusi juga adalah memperkirakan apa yang menyebabkan orang lain itu berperilaku tertentu. Atribusi dibedakan:

- a. Atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, kemampuan.
- b. Atribusi situasional, yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan, atau pengaruh sosial orang lain.

Sikap

Sikap adalah pernyataan atau pertimbangan evaluatif (menguntungkan atau tidak menguntungkan) mengenai objek, orang dan peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu. Ada beberapa hal yang menjadi sub bahasan mengenai sikap antara lain:

Ada tiga ciri sikap, yaitu:

1. Sikap cenderung bertahan/tetap, tetapi dapat diubah dan berubah.
2. Sikap mencakup kontinum penerimaan dari yang sangat disukai sampai sangat tidak disukai.
3. Sikap diarahkan pada beberapa objek di mana orang memiliki perasaan dan kepercayaan.

Respon sikap disebabkan karena fenomena yang terjadi pada suatu objek. Ada beberapa hal yang menggambarkan respon sikap antara lain:

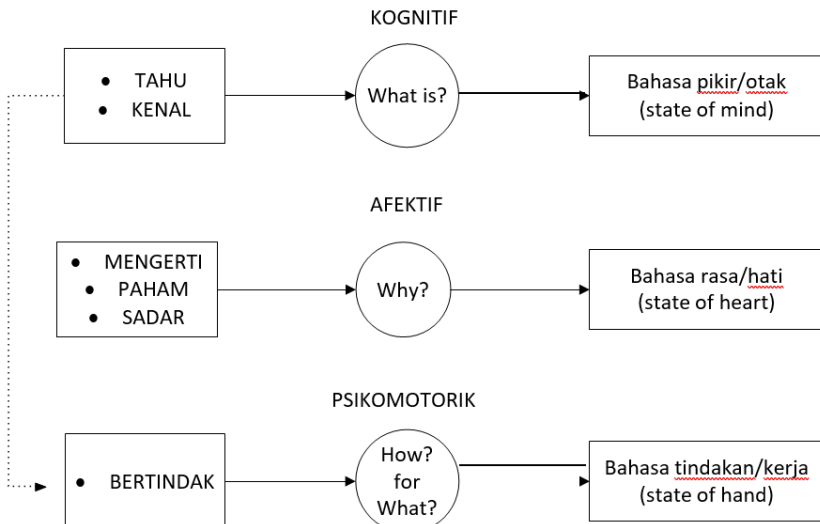
1. Emosi, menyangkut perasaan seseorang yang bisa positif maupun negatif atau bisa netral terhadap suatu objek. Misalnya, tentang orang merokok.
2. Informasi, terdiri dari kepercayaan dan informasi yang dimiliki individu mengenai objek. Misalnya, pengetahuan dan penggalian informasi tentang bahaya merokok.

3. Perilaku, terdiri dari kecenderungan seseorang untuk berperilaku tertentu terhadap objek. Misalnya, setelah mendapat pengetahuan tentang merokok maka keputusan menolak atau merokok.

Ada tiga komponen sikap antara lain:

1. Komponen kognitif, adalah suatu deskripsi pendapat atau keyakinan tentang sesuatu hal dengan menggunakan sejumlah instrument dalam diri individu seperti, pikiran, ide, informasi dan pengertian, yang sering disebut dengan bahasa pikir/otak (*state of mind*).
2. Komponen afektif, adalah segmen perasaan atau emosional dari suatu sikap dan direfleksikan dalam pernyataan tertentu yang keluar dari dalam hati. Pernyataan yang keluar karna memahami, menyadari, meyakini dan mampu mendefisikan objek tersebut. Dan hal ini yang sering disebut dengan bahasa rasa/hati (*state of heart*).
3. Komponen perilaku/psikomotorik, adalah sikap yang menjelaskan maksud untuk berperilaku dalam hal ini mengambil keputusan bertindak dan berbuat atas objeknya, dan hal ini yang sering disebut dengan bahasa tindakan/kerja (*state of hand*).

Model Komponen Sikap

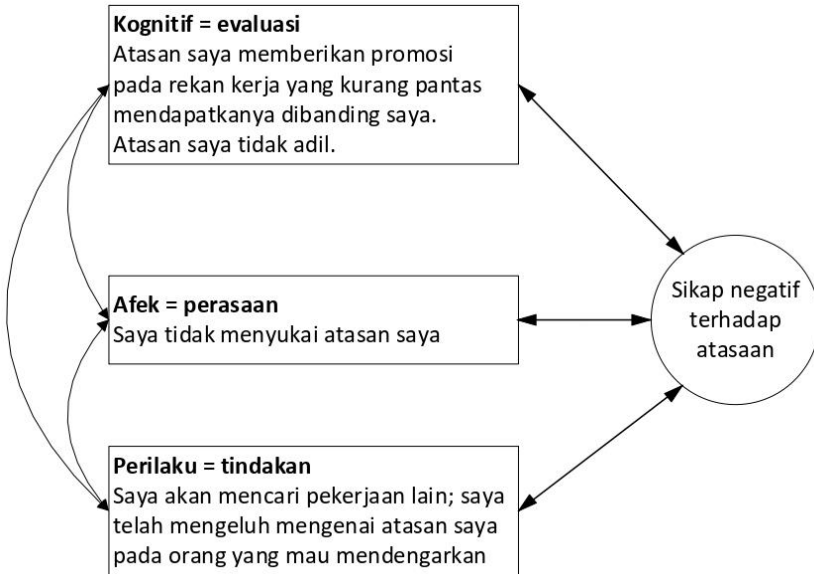


Gambar 5.3 Hubungan Tiga Komponen Sikap yang Saling Memengaruhi

Sumber: anahuraki.lecture.ub.ac.id

Berdasarkan model hubungan komponen-komponen sikap yang telah diuraikan di atas dengan sertakan gambar, maka berikut ini ilustrasi hubungan ke tiga komponen sikap yang dikemukakan oleh Robins & Judge (2019) adalah sebagai berikut.

Model Ilustrasi Komponen Sikap Dari Robins & Judge



Gambar 5.4 Ilustrasi Hubungan Tiga Komponen Sikap yang Saling Memengaruhi
Sumber: Robins & Judge (2019)

1. Fungsi Sikap

- a. Fungsi penyesuaian, yaitu membantu orang untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka.
- b. Fungsi pertahanan ego, yaitu membenarkan tindakan dan mempertahankan ego.
- c. Fungsi mengekspresikan nilai, yaitu menjadi dasar mengungkapkan sistem nilai yang dianut.
- d. Fungsi pengetahuan, yaitu membantu menyediakan standar dan kerangka referensi dalam menjelaskan sesuatu.

2. Strategi Mengubah Sikap

- a. Mau membuka diri dan terbuka (inklusif).
- b. Memiliki harapan dan tujuan yang jelas dan terarah (program hidup).
- c. Mengingatnkan komitmen/kesetiaan awal.
- d. Memberi informasi baru.
- e. Meluruskan pembelaan diri (*apology*) yang salah dengan memberikan alternatif yang benar dan dapat dipercaya.
- f. Pengaruh teman dekat dan lingkungan sosial.
- g. Pendekatan kooptasi/melibatkan orang-orang yang berpandangan *negative*.
- h. Memberikan perasaan takut (*fear arousing*).
- i. Memberi keteladanan/contoh.

Daftar Pustaka

- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi ke 8, Edisi Terjemahan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BFFE.
- <http://anahuraki.lecture.ub.ac.id/files/2012/03/BAB-4-PERSEPSISIKAP-NILAI.pdf>
- <http://anahuraki.lecture.ub.ac.id/files/2012/03/BAB-3-DASAR-DASAR-PERILAKU-INDIVIDUAL.pdf>
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo. (2014). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 9 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Malayu S. P. Hasibuan. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BFFE.
- Made, Santi Diwyarthi Ni Desak. (2021). *Psikologi Social*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Rivai, V. M. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, P. S. & Judge, A. T. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sofyandy, H, dan Garniwa, I. (2007). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, M. (2019). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar, dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Profil Penulis



Zet Ena, S.E., M.M

Lahir di Alor, Kabupaten Alor, Propinsi Nusa Tenggara Timur. Meraih gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang pada tahun 1999. Meraih gelar Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang pada tahun 2012. Mulai mengajar dengan status sebagai Dosen Luar Biasa tahun 2000-2003 kemudian diangkat sebagai dosen kontrak tahun 2003-2006 dan tahun 2006 diangkat jadi Dosen tetap pada FE-UKAW Progdil Manajemen hingga sekarang. Sebagai dosen luar biasa pada universitas PGRI NTT tahun 2002-2006. Menjadi Ketua Program studi Manajemen tahun 2008-2010, menjadi Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan UKAW tahun 2013-2017, Kembali lagi sebagai KaProgdil Manajemen FE-UKAW tahun 2018-2020, dan sebagai kepala UPT. PLTI UKAW tahun 2020 hingga sekarang. Penulis terlibat dalam penelitian Peningkatan Daya Tarik Investasi Kabupaten /Kota tahun 2002-2004 dan tahun 2007-2008 dari 134-214 kabupaten/kota, dan penulis sebagai *Area Researchers* dan pengolah data untuk wilayah propinsi NTT. Penelitian ini kerja sama KPPOD Pusat, KADIN Indonesia dan LPEM-FEUI. Publikasi Jurnal Ilmiah dalam 3 tahun terakhir, tahun 2020, 3 artikel dengan status 2 jurnal terindeks Shinta dan 1 jurnal *online*, tahun 2021, 3 artikel semuanya terindeks Shinta, dan tahun 2022, 3 artikel semuanya terindeks Shinta.

E-mail Penulis: zetena15@gmail.com

NILAI, NORMA, DAN ETIKA ORGANISASI

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.B.A
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pattimura Ambon

Latar Belakang

Masalah nilai, norma dan etika organisasi merupakan hal yang sangat hakiki bukan saja pada berlaku pada tiap organisasi tetapi harus dimiliki oleh seluruh masyarakat. Di mana nilai, norma dan etika yang baik akan menciptakan masyarakat hidup, berdampingan, harmonis, aman, damai dan tertib.

Nilai, norma dan etika akan mengikat masing-masing individu dalam organisasi. Norma etika atau disebut juga dengan istilah norma moral berbeda dengan norma hukum. Norma hukum itu, biasanya terdapat dalam sebuah peraturan perundang-undangan dan sanksinya tegas, maka norma moral itu hidup dalam masyarakat dan sanksinya tidak tegas. Dalam konteks ketatanegaraan, munculnya Komisi Yudisial yang memiliki wewenang untuk melakukan pengawasan terhadap norma moral terkait perilaku hakim merupakan suatu terobosan yang melahirkan pergeseran makna terhadap norma etika.

Demikian pula Ketetapan MPR Nomor VI/MPR/2001 tentang Etika Berbangsa, mengatur pejabat Negara akan tunduk kepada etika kehidupan berbangsa sebagai rumusan yang bersumber dari ajaran agama, khususnya yang bersifat universal dan nilai-nilai luhur budaya

bangsa yang tercermin dalam Pancasila sebagai acuan dasar dalam berpikir, bersikap dan bertindak dalam kehidupan berbangsa.

Perkembangan lain, kini telah mengemuka pemikiran perlunya norma moral diadopsi untuk dijadikan sebagai norma hukum dalam suatu undang-undang. Oleh karena itu, pelanggaran atas norma tersebut dapat berakibat diberikan sanksi yang tegas, meskipun bukan dalam hukum pidana, karena pelanggaran tersebut adalah pelanggaran atas kode etik perilaku individu. Misalnya seorang karyawan melakukan perbuatan tercela, yang jika dilihat dari sisi etika, belum sampai kepada kualifikasi perbuatan pidana, akan tetapi tetap diancam dengan sanksi, yaitu sanksi pelanggaran etika.

Nilai

1. Menurut Steeman (dalam Adisusilo, 2013), nilai adalah sesuatu yang memberi makna dalam hidup, yang memberi acuan, titik tolak dan tujuan hidup. Nilai adalah sesuatu yang dijunjung tinggi, yang dapat mewarnai dan menjiwai tindakan seseorang. Nilai itu lebih dari sekedar keyakinan, nilai selalu menyangkut pola pikir dan tindakan, sehingga ada hubungan yang amat erat antara nilai dan etika.
2. Nilai menurut Rokeach (1998), dalam Djemari, (2008) merupakan suatu keyakinan yang dalam tentang perbuatan, tindakan atau perilaku yang dianggap jelek.
3. Menurut Linda dan Richard Eyre (1997), dalam Adisusilo, (2013) Yang dimaksud dengan nilai adalah standar-standar perbuatan dan sikap yang menentukan siapa kita, bagaimana kita hidup dan bagaimana kita memperlakukan orang lain. Tentu saja, nilai-nilai yang baik yang bisa menjadikan orang lebih baik, hidup lebih baik dan memperlakukan orang lain secara lebih baik.
4. Tyler (1973) dalam Djemari (2008), yaitu nilai adalah suatu objek, aktivitas atau idea yang dinyatakan oleh individu yang mengendalikan pendidikan dalam mengarahkan minat, sikap, dan kepuasan.

Norma

Etika merupakan aturan, norma, atau nilai-nilai dalam bertindak dan berperilaku. Etika, terutama etika dalam berorganisasi, menunjukkan kesediaan dan kesanggupan seseorang secara sadar untuk mentaati ketentuan dan norma kehidupan yang berlaku dalam satu organisasi. Oleh karena itu, etika memiliki peran yang sangat besar dalam membentuk budaya kerja dan menjadi salah satu bagian penting dalam proses penyelenggaraan pemerintahan negara.

Salah satu upaya pemerintah untuk mengedepankan pentingnya peran etika, adalah dengan mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS yang mengarahkan setiap PNS untuk tetap berada pada norma-norma etis tertentu dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya dalam proses penyelenggaraan pemerintahan.

Peraturan Pemerintah ini memberikan sembilan dimensi etis:

1. Melaksanakan tugas dan wewenang sesuai ketentuan yang berlaku;
2. Menjaga informasi yang bersifat rahasia;
3. Melaksanakan setiap kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang;
4. Membangun etos kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi;
5. Menjalinkan kerja sama secara kooperatif dengan unit kerja lain yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan;
6. Memiliki kompetensi dalam pelaksanaan tugas;
7. Mematuhi dan mentaati terhadap standar operasional dan tata kerja;
8. Mengembangkan pemikiran secara kreatif dan inovatif dalam rangka peningkatan kinerja organisasi;

9. Berorientasi pada upaya peningkatan kualitas kerja, yang menjadi acuan setiap PNS dalam menjalankan tugas dan wewenangnya.

Kajian ini, berupaya memberikan deskripsi tentang persepsi PNS terhadap sembilan dimensi etis sebagaimana ditetapkan dalam peraturan pemerintah tersebut, disertai dengan aspek-aspek implementasi dan permasalahannya. Kajian juga memberikan rekomendasi strategi penerapan yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi instansi dalam upaya membangun budaya kerja melalui penerapan etika.

Norma

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang pengertian atau definisi norma yakni mengaitkan norma dengan aturan-aturan yang berlaku di dalam lingkungan organisasi. Di mana aturan ini, menjangkau berbagai aspek kehidupan manusia, yang berhubungan dengan kesopanan, tata santun atau tata krama dan lain sebagainya. Norma atau aturan yang diterapkan didalam organisasi yang harus dipatuhi secara bersama, sehingga diharapkan tercipta organisasi yang bebas dari kekacauan.

Macam-macam pengertian norma menurut para ahli:

1. Soerjono Soekanto (2011)

Menyatakan bahwa norma merupakan perangkat yang dibuat supaya hubungan dalam suatu organisasi dapat berjalan seperti yang diharapkan. Dapat diartikan bahwa norma mengatur cara berperilaku individu agar terbebas dari kekacauan.

2. John J. Macionis (2011)

Norma/aturan adalah segala aturan yang berfungsi untuk memandu perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi.

3. Ballebaum (2008)

Ballebaum berpendapat bahwa norma adalah alat yang digunakan untuk mengatur tiap individu yang ada dalam organisasi. Aturan ini digunakan supaya individu bertindak dan berperilaku sesuai dengan sikap yang berlaku di dalam organisasi tersebut.

4. Broom dan Selzinc (2003)

Norma adalah rancangan yang bersifat ideal, berasal dari perilaku individu yang memberikan batasan bagi anggota organisasi. Tujuannya adalah supaya dapat mencapai kehidupan yang lebih sejahtera.

5. Marvin E. Shaw (2001)

Norma merupakan peraturan yang mengikat segala tingkah laku individu yang ditegakkan oleh anggota organisasi dan mengenalkannya keselarasan tingkah laku yang sebenarnya.

6. Richard T. Schaefer dan Robert P. Lamn (2001)

Norma adalah standar perilaku yang lurus dan harus dipelihara oleh setiap individu.

7. E. Utrecht (2012)

Norma merupakan himpunan petunjuk hidup yang mengatur tata tertib dalam organisasi. Peraturan tersebut harus ditaati oleh setiap individu, apabila melanggar, maka akan ada tindakan dari yang berwenang.

Etika

G.R.Terry (2012) mendefinisikan etika berhubungan dengan kelakuan pribadi serta kewajiban moral yang berkaitan dengan hubungan-hubungan manusia berkenaan dengan persoalan benar dan salah.

Etika menyangkut soal moral dan filsafat. Etika berhubungan dengan kelakuan individu-individu serta standar-standar yang memengaruhi antar hubungan antara individu-individu. Dengan demikian, etika adalah perbuatan yang berhubungan dengan etik. Etik adalah

prinsip-prinsip yang berhubungan dengan perbuatan benar atau salah. Etis adalah perbuatan yang beretika baik. Seseorang yang tidak etis adalah yang melakukan etika perbuatan melanggar etik.

Etika sebagai disiplin ilmu berhubungan dengan kajian secara kritis tentang adat kebiasaan, nilai-nilai, dan norma perilaku manusia yang baik atau tidak baik. Dalam etika, masih dijumpai banyak teori yang mencoba untuk menjelaskan suatu tindakan, sifat, atau objek perilaku yang sama dari sudut pandang atau perspektif yang berlainan.

Berikut ini beberapa teori etika:

1. Egoisme

Rachels (2004) memperkenalkan dua konsep yang berhubungan dengan egoisme. Pertama egoisme psikologis, adalah suatu teori yang menjelaskan bahwa semua tindakan manusia dimotivasi oleh kepentingan berkuat diri (*self service*).

Menurut teori ini, orang boleh saja yakin ada tindakan mereka yang bersifat luhur dan suka berkorban, namun semua tindakan yang terkesan luhur dan / atau tindakan yang suka berkorban tersebut hanyalah sebuah ilusi.

Pada kenyataannya, setiap orang hanya peduli pada dirinya sendiri. Menurut teori ini, tidak ada tindakan yang sesungguhnya bersifat altruisme, yaitu suatu tindakan yang peduli pada orang lain atau mengutamakan kepentingan orang lain dengan mengorbankan kepentingan dirinya. Kedua, egoisme etis, adalah tindakan yang dilandasi oleh kepentingan diri sendiri (*self-interest*). Tindakan berkuat diri ditandai dengan ciri mengabaikan atau merugikan kepentingan orang lain, sedangkan tindakan mementingkan diri sendiri tidak selalu merugikan kepentingan orang lain.

2. Utilitarianisme

Menurut teori ini, suatu tindakan dikatakan baik jika membawa manfaat bagi sebanyak mungkin anggota masyarakat (*the greatest happiness of the greatest number*).

3. Deontologi

Paradigma teori deontologi saham berbeda dengan paham egoisme dan utilitarianisme, yang keduanya sama-sama menilai baik buruknya suatu tindakan memberikan manfaat entah untuk individu (egoisme) atau untuk banyak orang/kelompok masyarakat (utilitarianisme), maka tindakan itu dikatakan etis. Sebaliknya, jika akibat suatu tindakan merugikan individu atau sebagian besar kelompok masyarakat, maka tindakan tersebut dikatakan tidak etis.

Teori yang menilai suatu tindakan berdasarkan hasil, konsekuensi, atau tujuan dari tindakan tersebut disebut teori teleologi. Sangat berbeda dengan paham teologi yang menilai etis atau tidaknya suatu tindakan berdasarkan hasil, tujuan, atau konsekuensi dari tindakan tersebut, paham deontologi justru mengatakan bahwa etis tidaknya suatu tindakan tidak ada kaitannya sama sekali dengan tujuan, konsekuensi, atau akibat dari tindakan tersebut. Konsekuensi suatu tindakan tidak boleh menjadi pertimbangan untuk menilai etis atau tidaknya suatu tindakan.

Menurut Robbins dan Judge (2013), bahwa organisasi merupakan suatu unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua atau lebih orang-orang, yang berfungsi dalam suatu basis yang kontinu untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian tujuan.

Sementara itu, Weber (dalam Littlejohn dan Foss, 2014) mendefinisikan sebuah organisasi sebagai sebuah sistem kegiatan interpersonal yang memiliki maksud tertentu yang dirancang untuk menyelaraskan tugas-tugas individu. Hal ini tidak dapat dilakukan tanpa adanya otoritas, spesialisasi dan regulasi.

Urgensi etika sebagai pedoman dalam organisasi sebagai rujukan kode etik. Berbicara etika, tentu tidak lepas dari integritas. Etika memberi landasan bagi ketentuan dalam membangun integritas. Penyelenggara organisasi dituntut untuk menyelenggarakan segala kegiatan dengan baik, etis, amanah, berakhlak mulia, mencegah niat dan praktik perbuatan yang menyimpang (nilai, norma, aturan) dalam suatu organisasi. Misalnya, penyelenggaraan tugas kenegaraan mendapat suntikan nutrisi dengan kehadiran UU ASN. UU ASN diharapkan memberi dampak penyempurnaan yang meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Termasuk di dalamnya terdapat penyempurnaan konsep pengembangan, pola karier, promosi, mutasi, dan penilaian kinerja.

Aspek dari pengertian yang dikemukakan oleh Weber (2012) bahwa suatu organisasi atau kelompok kerja sama ini mempunyai unsur sebagai berikut:

1. Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal ini seseorang individu melakukan proses interaksi sesama didalam organisasi tersebut.
2. Organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*bouderis*). Dengan demikian, seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu.
3. Organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bisa membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-kumpulan kemasyarakatan. Tata aturan ini menyusun proses interaksidi antara orang-orang yang bekerja sama di dalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja.
4. Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu. Istilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hierarki (*hierarchy*). Konsekuensi dari adanya hierarki ini bahwa di dalam

organisasi ada pimpinan atau kepala dan bawahan atau staf.

James D. Thompson (Handoko, 2003) mengemukakan pendapatnya bahwa terdapat tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi seperti diungkapkan sebagaimana berikut:

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), yakni bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*), yakni di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*) yakni hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Konsep Etika Organisasi

Pokok-pokok etika dalam kehidupan berbangsa sebagaimana tertuang dalam TAP MPR Nomor VI/MPR/2001 TAP MPR tersebut mengedepankan nilai-nilai kejujuran, amanah, keteladanan, sportivitas, disiplin, etos kerja, kemandirian, sikap toleransi, rasa malu, tanggung jawab, menjaga kehormatan serta martabat diri sebagai warga bangsa. Etika kehidupan berbangsa adalah mencakup etika sosial budaya, etika politik dan pemerintahan, etika ekonomi dan bisnis, etika penegakan hukum yang berkeadilan, etika keilmuan, dan etika lingkungan.

Etika dimaksudkan untuk mewujudkan organisasi yang bersih, efisien dan efektif serta menumbuhkan suasana yang demokratis yang bercirikan keterbukaan, rasa tanggung jawab, tanggap akan aspirasi rakyat, menghargai perbedaan, jujur dalam persaingan, kesediaan untuk menerima pendapat yang lebih benar,

serta menjunjung tinggi hak asasi manusia dan keseimbangan hak dan kewajiban dalam kehidupan berorganisasi. Etika dalam organisasi mengamanatkan agar baik pemimpin maupun bawahan memiliki rasa kepedulian tinggi dalam memberikan pelayanan kepada publik, bersedia dikenakan sanksi apabila dirinya telah melanggar kaidah dan sistem nilai ataupun dianggap tidak mampu memenuhi tatakrama kehidupan berorganisasi.

Dimensi etika organisasi, antara lain mencakup etika dalam organisasi, etika dalam pemerintahan, etika dalam jabatan, serta nilai-nilai kepemimpinan yang baik (good leadership) sebagai trend global etika pemerintahan.

Huijbers (dalam Syahuri: 2014) menyebutkan norma etika atau disebut juga dengan istilah norma moral berbeda dengan norma hukum. Norma hukum itu biasanya terdapat dalam sebuah peraturan perundang-undangan dan sanksinya tegas, maka norma moral itu hidup dalam masyarakat dan sanksinya tidak tegas.

Dalam konteks ketatanegaraan, munculnya Komisi Yudisial yang memiliki wewenang untuk melakukan pengawasan terhadap norma moral terkait perilaku hakim merupakan suatu terobosan yang melahirkan pergeseran makna terhadap norma etika. Demikian pula Ketetapan MPR Nomor VI/MPR/2001 tentang Etika Berbangsa, mengatur pejabat Negara akan tunduk kepada etika kehidupan berbangsa sebagai rumusan yang bersumber dari ajaran agama, khususnya yang bersifat universal dan nilai-nilai luhur budaya bangsa yang tercermin dalam Pancasila sebagai acuan dasar dalam berpikir, bersikap dan bertindak dalam kehidupan berbangsa.

Perkembangan lain, kini telah mengemuka pemikiran perlunya norma moral diadopsi untuk dijadikan sebagai norma hukum dalam suatu undang-undang. Dalam hal ini, pasal 24B Undang-Undang Dasar 1945 jo. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2004 tentang Komisi Yudisial dapat dijadikan contoh konkrit bahwa norma moral dapat diadopsi menjadi norma hukum. Oleh karena itu, pelanggaran atas norma tersebut dapat berakibat

diberikan sanksi yang tegas, meskipun bukan dalam hukum pidana, karena pelanggaran tersebut adalah pelanggaran atas kode etik perilaku hakim. Misalnya seorang hakim melakukan perbuatan tercela, yang jika dilihat dari sisi hukum, belum sampai kepada kualifikasi perbuatan pidana, akan tetapi tetap diancam dengan sanksi, yaitu sanksi pelanggaran etika.

Hal tersebut di atas, tentunya telah menepis konsep etika lain yang dikemukakan Hart yang menjelaskan bahwa tidak perlu ada hubungan antara norma moral dan norma hukum. Artinya, norma moral berdiri sendiri di samping norma hukum. Momentum pergeseran ini bisa jadi pertanda tertentu yang dapat meluas ke ranah etis organisasi birokrasi lainnya.

Tujuan etika organisasi:

1. Membuat karyawan bertindak lebih profesional saat bekerja.
2. Menjaga integritas tim kerja yang tergabung dalam organisasi.
3. Menjaga perilaku dan membuat keputusan sesuai dengan aturan etika.
4. Meningkatkan mutu disiplin dan standar kerja yang berkualitas mempertahankan nama baik organisasi.

Manfaat etika organisasi:

1. Memastikan Integritas Organisasi
Integritas dalam kerja sangat penting. Hal ini memang terdengar lumayan menyeramkan, apalagi untuk *fresh graduates*. karyawan harus berpegang pada integritas diri dan melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan.
2. Meningkatkan Tanggung Jawab
Jika melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan etika yang berlaku, maka karyawan akan dinilai berintegritas, mampu mengemban tanggung jawab lebih banyak.

3. Sistem Kerja yang Tertib

Jika semua karyawan sebuah perusahaan menjalankan pekerjaannya sesuai dengan etika profesi, maka tugas akan dapat dilaksanakan dengan tepat dan sesuai. Dengan ini, peluang penyimpangan di perusahaan dapat dihindari dan ketertiban sistem kerja akan lebih terjaga.

4. Meningkatkan Produktivitas dan Efektivitas Kerja

Dengan mengikuti pedoman etika yang baik, sebuah perusahaan akan dapat membangun suasana kerja yang nyaman. Hal ini disebabkan para karyawan yang bisa saling menghargai, menjalin hubungan yang erat, namun tetap mengedepankan profesionalitas sesuai dengan pedoman etika yang ada. Kondisi bisnis yang dijalankan juga akan lebih kondusif dan produktif. Akhirnya pekerjaan menjadi lebih efektif.

Skill yang Diperlukan dalam Etika Organisasi

Menurut Ogbari, M E. (2016), terdapat beberapa *skill* dalam etika organisasi antara lain:

1. Tingkatkan Kepekaan

Penting bagi seorang profesional untuk memahami seluruh kondisi bisnis dan sistem kerja. Untuk menjadi profesional, tidak hanya penting untuk membangun *skill* sesuai dengan ilmu, tetapi juga penting untuk mengetahui cara menghargai dan berinteraksi secara profesional dengan semua komponen perusahaan.

2. Pola Pikir dan Sikap Positif

Kemampuan berpikir dan bersikap positif mampu menjaga suasana profesional yang kondusif meskipun masalah-masalah pekerjaan yang dihadapi tidak selalu mudah.

3. Percaya Diri Sendiri dan Rekan Kerja

Karyawan tetap butuh orang rekan kerja dan lingkungan untuk bisa menjadi profesional yang baik. Mempercayai kemampuan diri sendiri memang

penting, namun mempercayai rekan kerja, atasan, dan seluruh komponen perusahaan juga sangat penting.

Beberapa fungsi etika, terdiri atas:

1. Hati nurani paling mengetahui paling mengetahui kapan perbuatan individu melanggar etika atau sesuai etika.
2. Untuk memecahkan suatu masalah dalam situasi yang sulit.
3. Mampu melakukan tindakan yang benar mencegah tindakan yang merugikan, memperlakukan manusia secara adil, menjelaskan dengan benar menepati janji yang telah disepakati, menjaga kerahasiaan.
4. Tempat untuk mendapatkan orientasi kritis yang berhadapan dengan berbagai suatu moralitas yang membingungkan.
5. Untuk menunjukkan suatu keterampilan intelektual yakni suatu keterampilan untuk berargumentasi secara rasional dan kritis.
6. Untuk orientasi etis ini, diperlukan dalam mengambil suatu sikap yang wajar dalam suasana.

Peranan Etika Organisasi

Dalimunthe, Rita F. (2004), terdapat peranan etika organisasi, terdiri atas:

1. Norma hukum tidak menjangkau wilayah abu-abu.
2. Norma hukum cepat ketinggalan zaman, sehingga sering terdapat celah-celah hukum.
3. Norma hukum sering tidak mampu mendeteksi dampak secara etis di kemudian hari.
4. Etika mempersyaratkan pemahaman dan kepedulian tentang kejujuran, keadilan dan prosedur yang wajar terhadap manusia, dan masyarakat.
5. Asas legalitas harus tunduk pada asas moralitas.

Manfaat Etika

Buchholtz, and Rosenthal (2000) menjelaskan terdapat beberapa manfaat etika, terdiri atas:

1. Mengajak orang bersikap kritis dan rasional dalam mengambil keputusan secara otonom,
2. Mengarahkan perkembangan masyarakat menuju suasana yang tertib, teratur, damai dan sejahtera.

Daftar Pustaka

- Adisusilo, Sutarjo. (2013). *Pembelajaran, Nilai, Karakter*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ballebaum. (2008). Faktor-faktor yang Menyebabkan Luntturnya Nilai-Nilai dan Norma (<https://yovitadiach.wordpress.com/2008/11/08/penyimpanansosial/>)
- Broom dan Selzinc. (2003). Usaha Preventif untuk mengurangi tingkat pelanggaran terhadap Nilai dan Norma. (<http://mariful.blogspot.co.id/>)
- Buchholtz, Rosenthal. (2002). Understanding Consumer Ethical Decision Making with Respect to Purchase of Pirated Software. *The Journal of Consumer Marketing*, 19(2), 96-111.
- Dalimunthe, Rita F. (2004). *Business Ethics*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Djemari, Mardapi. (2008). *Teknik Penyusunan Instrumen Tes dan Non Tes*. Yogyakarta : Mitra Cendikia Offset
- E. Utrecht. (2012). A Cross Cultural Study of Moral Philosophies, Ethical Perceptions and Judgments: A Comparison of American and Thai Marketers, *International Marketing Review*, 11(6), 65-78.
- G.R.Terry. (2012). *Ethics and Corporate Social Responsibility - Why Giants Fall*. C.T. Greenwood Press.
- Handoko. (2003) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- John J. Macionis. (2011). *Society: The Basic*. New Jersey: Pearson Education.
- Littlejohn dan Foss. (2014). *Teori Komunikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Ogbari, M E. (2016). Comparing Thai and US Business People: Perceived intensity of unethical marketing practices, corporate ethical values, and perceived importance of ethics, *International Marketing Review*, 22 (5), 562- 577.

- Marvin E. Shaw. (2001). Some Important Factors Underlying Ethical Decision of Middle Eastern Marketers. *International Marketing Review*, 2(1), 53-67.
- Rachels. (2004). A Comparison of Five Business Philosophies. *Journal of Business Ethics*, 4, 465-476.
- Richard T. Schaefer dan Robert P. Lamn. (2001). *Business Ethics*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior*. Edition 15. New Jersey: Pearson Education.
- Soerjono, Soekanto. (2014). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Syahuri. (2014). An Inquiry into The Ethical Perceptions of Sub-Cultural Groups in The US: Hispanics versus Anglos. *The Journal of Consumer Marketing*, 19(2).
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
3. Weber. (2012). Ethics Gap: Comparing Marketers with Consumers on Important Determinants of Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 21(4), 317- 328.

Profil Penulis



Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.B.A

Penulis menekuni bidang ilmu manajemen sumber daya manusia sejak tahun 1998. Penulis menyelesaikan pendidikan SD Negeri 3 Waai tahun 1981, Tamat SMP N Waai 1984, menyelesaikan SMA N Tulehu 1987, melanjutkan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon 1995, mengajar pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen 1998, Lulus S-2 Ilmu Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2005. Lulus S-3 Ilmu Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2010. Menjadi tenaga Detasering pada Kemenristek DIKTI dan ditugaskan pada Institut Bisnis dan Informatika (IBI Darmajaya) di Lampung 2011 dan 2012. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia, untuk mengembangkan kepakaran penulis melakukan penelitian dan memenangkan Penelitian MP3EI pada tahun 2015, 2016, 2017 dan melakukan berbagai penelitian yang didanai oleh Fakultas dan Universitas. Selain penulis juga terlibat memberikan materi-materi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Maluku, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan daerah, masyarakat, bangsa dan negara yang sangat tercinta.

E-mail Penulis: risambessyagusthina68@gmail.com

MANAJEMEN SEBAGAI SENI, ILMU DAN PROFESI

Dr. Damaris Y. Koli, S.E., M.P

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana

Pengantar

Manajemen adalah salah satu bidang ilmu yang berkembang sekitar abad ke-18 dengan dua tokoh sebagai pionir utama yaitu Robert Owen (1771 – 1858) dan Charles Babbage (1792 – 1871). Seperti kebanyakan bidang ilmu lainnya, manajemen bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial.

Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia seperti perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, ekonomi, hukum, kesehatan, keagamaan, dan bidang lainnya. Pada satu sisi, manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Pada sisi yang lain, setiap manusia dalam perjalanan hidupnya selalu akan menjadi anggota dari beberapa macam organisasi seperti organisasi sekolah, perkumpulan olah raga, kelompok musik, organisasi militer, organisasi perusahaan, organisasi profesi. Organisasi-organisasi ini, mempunyai persamaan-persamaan dasar, meskipun dapat berbeda satu dengan lainnya dalam beberapa hal. Meskipun umur organisasi manusia untuk mencapai tujuan-tujuan

umum sudah berabad-abad, namun ilmu mengenai manajemen baru berkembang pada abad ke-18.

Sejak Perang Dunia II berakhir, makin disadari bahwa manajemen adalah penting bagi hidup modern, dan hal ini menghasilkan analisis dan studi yang makin meluas terhadap proses penelitian manajemen, lingkungannya dan teknik-tekniknya. Pentingnya manajemen paling jelas terlihat dalam kasus di banyak negara yang belum berkembang atau yang sedang berkembang. Faktor penghambat pada hampir semua kasus adalah kurangnya kualitas dan semangat pihak manajer.

Kata manajemen sangat akrab di dalam dunia organisasi atau bisnis. Salah satu kunci sukses organisasi adalah manajemen yang baik. Pengertian manajemen dapat diamati dari berbagai sudut pandang. Ada yang mengartikan manajemen sebagai seni, ilmu dan profesi. Semuanya memiliki kebenaran dari arti tersendiri dan saling berhubungan dan tidak bisa berdiri sendiri.

Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno yaitu *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Oleh karena itu, manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni tentang upaya untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen dipandang dari berbagai perspektif yang ada, mempunyai dasar yang kuat yang tidak terlepas dari perpaduan antara ilmu dan seni. Menurut Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan kegiatan anggota serta tujuan organisasi yang sudah ditentukan. Stoner juga mendefinisikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari definisi di atas, Stoner telah menggunakan kata proses, bukan seni. Proses adalah cara sistematis untuk melaksanakan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa

mempedulikan kecakapan atau keterampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Proses tersebut, terdiri dari fungsi-fungsi dan kegiatan-kegiatan manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Perencanaan, berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan. Berbagai kegiatan biasanya didasarkan pada berbagai metoda, rencana atau logika, bukan hanya atas dasar dugaan atau firasat. Pengorganisasian, berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya manusia dan material organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber daya dalam mencapai suatu tujuan. Semakin terkoordinasi dan terintegrasi kerja organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Pengoordinasian merupakan bagian vital pekerjaan manajer. Pengarahan, berarti bahwa manajer mengarahkan, memimpin dan memengaruhi para bawahan untuk bekerja mencapai tujuan. Manajer tidak melakukan semua kegiatan sendiri, tetapi menyelesaikan tugas-tugas esensial melalui orang lain. Mereka juga tidak sekedar memberikan perintah, tetapi menciptakan iklim yang dapat membantu para bawahan melakukan pekerjaan secara paling baik. Pengawasan, berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuannya yang telah ditetapkan.

Definisi di atas menunjukkan bahwa para manajer menggunakan semua sumber daya organisasi yaitu manusia, keuangan, peralatan dan informasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Orang atau sumber daya manusia adalah sumber terpenting dari setiap organisasi, hal ini berarti bahwa manajer tidak akan dapat mencapai tujuan secara optimal bila mengabaikan sumber daya-sumber daya organisasi terutama manusia.

Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurutny, manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Teori-teori ini, masih umum dan subyektif, tetapi teori manajemen selalu diuji dalam praktik, sehingga manajemen sebagai ilmu juga akan terus berkembang.

Manajemen sebagai ilmu pengetahuan juga dalam artian bahwa manajemen memerlukan disiplin ilmu-ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya seperti: ilmu ekonomi, statistik, akuntansi, dan sebagainya yang dapat dipelajari secara universal. Manajemen bukan hanya ilmu dan seni, tetapi kombinasi keduanya. Kombinasi ini, tidak dalam proporsi yang tetap tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Pada umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan ilmiah dalam pembuatan keputusan terutama dengan berkembangnya peralatan komputer. Di lain pihak, dalam banyak aspek perencanaan, kepemimpinan, komunikasi dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia bagaimanapun, manajer harus menggunakan pendekatan artistik (seni).

Oey liang Lee mendefinisikan manajemen sebagai ilmu yang di dalamnya terdapat beberapa unsur untuk mencapai tujuan seperti perencanaan, pengorganisasian, dan penyusunan. Artinya, manajemen sebagai ilmu menganggap bahwa dalam mencapai suatu tujuan organisasi atau kelompok diperlukan kerja sama dengan orang lain.

Sejak manusia mulai membentuk kelompok untuk mencapai tujuan dan sasaran yang tidak dapat mereka capai sendiri, manajemen telah menjadi hal yang esensial untuk menjamin koordinasi dari upaya perorangan. Oleh karena masyarakat makin mengandalkan upaya kelompok, dan banyak kelompok yang terorganisasi

menjadi makin besar, maka tugas manajer menjadi makin penting.

Manajemen sebagai Seni

Pengertian manajemen dapat dirumuskan dari banyak sudut pandang dan banyak ahli. Salah satunya adalah Mary Parker Follet, seorang ahli teori sosial dan manajemen Amerika sekaligus kontributor Aliran Manajemen Teori Organisasi Klasik, yang memberikan pengertian manajemen, sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Manajemen sebagai seni juga berarti kemampuan pengelolaan sesuatu yang merupakan seni menciptakan dan kreatif. Hal ini merupakan keterampilan seorang yang sangat penting untuk mencapai tujuan. Manajemen sebagai seni adalah suatu teori yang menyatakan bahwa manajemen adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengatur orang lain dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawabnya.

Definisi ini, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri. Penulis lain menyatakan bahwa seni adalah sebuah pengetahuan sistematis yang membutuhkan kreativitas dan keterampilan. Stoner bahkan mengatakan bahwa manajemen sebagai seni, mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau keterampilan pribadi.

Seni artinya bahwa seseorang perlu mengekspresikan pengetahuan sistematis melalui kreativitas dan keterampilan dengan baik oleh manusia itu sendiri. Dengan kata lain, seseorang harus menggunakan keterampilan dan kreativitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang berkesan. Prinsip dasar dari seni adalah dapat dipelajari untuk menghasilkan kreasi yang bernilai. Manajemen sebagai seni merupakan cara menyelesaikan kewajiban ataupun tugas bersama dengan kerja sama tim. Penjabaran manajemen sebagai seni memiliki sudut

pandang bahwa pada pencapaian tujuan organisasi atau kelompok diperlukan kerja sama dengan orang lain.

Pengertian seni dalam manajemen adalah bagaimana manajer bisa memerintah dan mengatur orang lain untuk bisa mengerjakan setiap tugasnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Salah satu hal yang mencerminkan pengertian tersebut adalah suatu organisasi yang memiliki manajer dengan tugas untuk memastikan setiap tugas dan tanggung jawab yang ada pada tenaga kerja sudah terlaksana dengan baik sehingga tujuan organisasi bisa terwujud.

Manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau keterampilan pribadi. Manajemen sebagai suatu seni, di sini memandang bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain. Intinya bagaimana cara memerintahkan pada orang lain agar mau bekerja sama. Pada hakikatnya, kegiatan manusia adalah *managing* (mengatur) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen sebagai seni terletak pada perasaan, kemampuan, pengetahuan dan penyelesaian sampai tuntas melalui usaha-usaha yang sudah dipertimbangkan yang diterapkan dalam aktifitas manajerial. Manajemen dikatakan sebagai seni dikarenakan manajemen dalam praktiknya lebih menekankan pada intuisi dan perasaan.

Manajemen sebagai suatu seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata, sehingga mendatangkan hasil atau manfaat. Manajemen sebagai seni merupakan suatu siasat dan usaha tata kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu juga sebagai seni dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi, melibatkan unsur naluri, intuisi, perasaan.

Seni dalam manajemen yaitu membentuk manusia menjadi lebih efektif dari yang sebelumnya.

Seni dalam konteks ini adalah bagaimana cara mengarahkan orang lain supaya mau bekerja sama untuk meraih tujuan bersama. Manajemen dianggap sebagai

seni oleh karena pada kegiatan mencapai tujuan dilakukan melalui cara-cara mengatur dan mengarahkan orang lain dalam menjalankan rincian tugas masing-masing. Seni dalam manajemen mencakup kemampuan dalam menyatukan visi atau tujuan dan berbagai aspek seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan berhubungan dengan unsur manusia dengan karakter yang unik. Manajemen sebagai seni juga mengandung pengertian bahwasanya manajemen adalah sesuatu yang dilahirkan atau sebuah bakat yang dimiliki seseorang dalam mengelola sesuatu.

Pengertian manajemen sebagai seni artinya dalam manajemen orang yang mengatur, mengawasi, atau memimpin organisasi seseorang mempunyai karakter, sikap, dan jiwa kepemimpinan dalam suatu perusahaan atau organisasi terhadap bawahannya berbeda - beda. Jadi, manajemen diartikan sebagai seni yaitu manajemen dilihat dari orang yang melakukannya, dan orang itu mempunyai kebebasan untuk melakukan apa saja yang dia inginkan di dalam peranan manajemen, dengan harapan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Manajemen sebagai seni disebabkan karena dalam kepemimpinan seseorang memerlukan kharisma, stabilitas emosi, kewibawaan, kejujuran, kemampuan menjalin hubungan antar manusia yang semuanya itu banyak ditentukan oleh bakat seseorang yang tidak dapat dipelajari tetapi karena dibawa sejak lahir. Manajeme yang baik adalah seni bagaimana membuat masalah sebegitu menariknya dan solusi sebegitu konstruktifnya, sehingga semua orang ingin bekerja untuk itu dan berurusan dengan masalah itu.

Paul Hawken mendefinisikan manajemen sebagai seni mendapatkan sesuatu atau menyelesaikan sesuatu dengan memberdayakan orang-orang. Manajemen juga dipandang sebagai sebuah seni mengingat diperlukannya berbagai keterampilan dan sikap yang berbeda-beda dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, terutama dalam hubungannya dengan unsur manusia.

Manajemen sebagai Ilmu

Selain sebagai seni, manajemen juga merupakan ilmu pengetahuan. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan adalah manajemen pada dasarnya adalah suatu ilmu yang tergolong dalam ilmu administrasi. Manajemen juga merupakan ilmu terapan karena bisa diterapkan pada aktivitas nyata dan manfaat dari penerapan manajemen pada suatu hal juga bisa dirasakan secara nyata.

Pengertian manajemen sebagai ilmu dikarenakan manajemen merupakan sebuah pengetahuan yang telah disusun secara teratur dan mencoba memecahkan kendala yang berhubungan dengan sebab-akibat sehingga menjadi tabiat ilmu. Manajemen berhubungan erat dengan ilmu-ilmu lainnya seperti pemasaran, keuangan, matematika, dan lain-lain. Ilmu-ilmu tersebut, digunakan guna mengatasi sebuah kendala di dalam manajemen.

Ilmu merupakan sesuatu yang terus berkembang sesuai dengan perkembangan zaman. Begitu pula dengan manajemen sebagai ilmu yang dalam sejarah muncul dikarenakan adanya masalah-masalah dalam operasional organisasi/perusahaan/industri.

Permasalahan tersebut seperti pemborosan tenaga kerja, produktivitas, waktu, materi dan biaya. Oleh karena itu, munculah teori pengertian manajemen sebagai ilmu yang berasal dari praktik yang terjadi di lapangan.

Manajemen sebagai ilmu adalah bidang pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat. Pengertian manajemen sebagai ilmu artinya manajemen mempunyai peranan penting dalam kehidupan, karena manajemen adalah salah satu ilmu yang membentuk seseorang menjadi lebih baik, dan manajemen juga untuk memberikan pengawasan, pengetahuan, serta pengorganisasian, baik untuk atasan, bawahan di dalam organisasi, maupun untuk pribadinya masing-masing dalam kehidupan sehari-hari.

Manajemen juga diartikan sebagai ilmu karena manajemen sangat dibutuhkan untuk bekal bagi seorang saat menjadi pemimpin, baik pemimpin perusahaan, organisasi dan sebagainya. Jadi, manajemen sebagai ilmu adalah manajemen sebagai pengetahuan atau cara untuk membekali diri menjadi seorang pemimpin.

Manajemen sebagai ilmu menganggap seseorang mampu menguasai ilmu manajemen ketika telah menempuh pendidikan manajemen. Pada era modern, manajemen sebagai ilmu dapat didefinisikan pula sebagai pengetahuan yang dijadikan bekal ketika kita menduduki suatu posisi atau jabatan baik di suatu organisasi ataupun perusahaan. Pendidikan mengenai manajemen dapat ditempuh sebelum seseorang masuk pada tingkatan manajemen manapun.

Ilmu menerangkan fenomena yang didasarkan pada keyakinan akan rasionalitas alam yaitu pada ide bahwa berbagai hubungan bisa ditemukan antara dua rangkaian kejadian atau lebih. Ciri-ciri pokok dari ilmu ialah bahwa pengetahuan telah ditemukan dan disistematisasikan melalui penerapan metode ilmiah dalam arti bahwa hubungan antara variabel-variabel dan batas-batasnya telah dipastikan dan prinsip-prinsip pokoknya telah ditemukan. Metode ilmiah meliputi, penentuan fakta melalui observasi atau sejumlah kejadian atau benda dan pengujian keakuratan fakta tersebut melalui observasi yang kontinu.

Setelah mengklasifikasi dan menganalisis fakta, para ilmuwan mencari dan menemukan beberapa hubungan sebab-akibat yang menurut anggapan mereka benar. Penerapan metode ilmiah pada perkembangan prinsip tidak menghapus keragu-raguan secara total. Setiap generalisasi, meskipun telah terbukti kebenarannya, harus tunduk pada riset dan analisis selanjutnya. Bahkan, generalisasi yang sudah bertahan begitu lama, bisa dimodifikasi dengan pengetahuan dan gejala-gejala baru. Akan tetapi, tanpa fakta yang baru, tanpa induksi dari fakta itu mengenai hubungan-hubungan yang berarti, tanpa pengujian hipotesis dan tanpa perkembangan

prinsip, tidak akan memahami keseluruhan bidang tersebut.

Ilmu-ilmu sosial seringkali dikatakan sebagai ilmu-ilmu non-eksakta bila dibandingkan dengan ilmu-ilmu fisika yang merupakan ilmu eksakta. Seringkali juga dinyatakan bahwa manajemen mungkin merupakan ilmu yang paling tidak eksak di antara ilmu-ilmu sosial. Ilmu-ilmu sosial dan khususnya manajemen, menguraikan fenomena kompleks yang masih terlalu sedikit diketahui.

Ilmu pengetahuan dalam manajemen tentunya memiliki syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi. Adapun syarat manajemen sebagai ilmu adalah sebagai berikut:

1. Tersusun Secara Sistematis dan Teratur

Manajemen sebagai ilmu harus terbentuk dengan sistematis dan memiliki keteraturan. Manajemen mempunyai suatu rangkaian proses aktivitas yang berhubungan satu dengan lainnya. Kegiatan tersebut, dimulai dari menetapkan tujuan hingga tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa ahli mengklasifikasikan ilmu manajemen menjadi beberapa kegiatan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atau pengendalian.

2. Objektif dan Rasional sehingga dapat Dipelajari

Manajemen sebagai ilmu harus bersifat objektif dan rasional dalam memandang suatu hal ataupun permasalahan. Bersifat objektif berarti manajemen memiliki parameter/standar penilaian terhadap suatu hal sehingga dapat terukur. Parameter atau standar penilaian ini digunakan supaya tidak ada keberpihakan dalam penilaian. Adapun objek atau sasaran dari penyelidikan manajemen secara umum adalah manusia itu sendiri. Akan tetapi, manusia disini adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama. Pencapaian tujuan tersebut dilaksanakan dengan perhitungan yang rasional dan dapat diterima secara logis. Salah satu

cara mencapai tujuan tersebut adalah dengan membagi tugas rinci pada tiap kelompok orang supaya tujuannya lebih mudah tercapai.

3. Menggunakan Metode Ilmiah

Pengelolaan suatu organisasi dengan segala permasalahan di dalamnya harus dilakukan secara ilmiah. Manajemen sebagai ilmu mengajarkan bahwa sebelum memberikan solusi hendaknya perlu identifikasi permasalahan yang disimpulkan berdasarkan data empirik yang benar-benar terjadi di lapangan. Setelah itu dibuat hipotesis terhadap penyebab permasalahan tersebut serta bagaimana cara penyelesaiannya. Ketika penyebab sudah diketahui maka dipilihlah alternatif solusi yang disesuaikan antara teori manajemen yang dijadikan pedoman dan kondisi atau fakta di lapangan.

Setelah dipilih berbagai alternatif solusi maka dapat diuji dan dipilih solusi yang paling tepat untuk diimplementasikan. Secara umum langkah-langkah tersebut dilakukan secara sistematis untuk pengelolaan suatu organisasi. Terdapat dua pendekatan penggunaan metode ilmiah dalam konteks ini yaitu metode deduksi dan induksi. Metode deduksi merupakan metode yang bersifat rasional atau bersumber dari akal pikiran. Pada awalnya, penyelesaian permasalahan manajemen berawal dari pengetahuan umum sebelum masuk kepada pengetahuan khusus. Pengetahuan umum dapat berbentuk konsep atau teori yang berkaitan dengan perencanaan dan motivasi.

Melalui teori umum tersebut, manajemen mengacu pada melaksanakan aktivitas yang sistematis dari teori khusus (pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan) yang dilakukan secara efektif dan efisien. Sedangkan metode induktif lebih bersifat empirik. Metode induktif pada manajemen sebagai ilmu bersumber dari pengalaman konkrit dengan melakukan penyidikan yang berawal dari pengetahuan khusus hingga pengetahuan umum.

Pada praktiknya, pengalaman dalam pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan menjadi *input* yang sangat penting dalam pembuatan perencanaan yang bersifat umum.

4. Memiliki Prinsip-Prinsip Tertentu

Henry Fayol menjelaskan terdapat 14 prinsip organisasi yang menjadi prinsip dalam manajemen. 14 prinsip ini menjadi kontribusi yang sangat berguna dalam mengawali manajemen sebagai ilmu pengetahuan sebagai berikut:

- a. Pembagian kerja, adanya spesialisasi akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja.
- b. Wewenang, hak untuk memberi perintah dan dipatuhi.
- c. Disiplin, harus ada respek dan ketaatan pada peranan-peranan dan tujuan-tujuan organisasi.
- d. Kesatuan perintah, setiap karyawan harus menerima instruksi tentang kegiatan tertentu dan hanya dari seorang atasan.
- e. Kesatuan pengarahan, operasi-operasi dalam organisasi yang mempunyai tujuan yang sama harus diarahkan oleh seorang manajer dengan penggunaan satu rencana.
- f. Meletakkan kepentingan perseorangan di bawah kepentingan umum, kepentingan perorangan harus tunduk pada kepentingan organisasi.
- g. Balas jasa, kompensasi untuk pekerjaan yang dilaksanakan harus adil baik bagi karyawan maupun pemilik.
- h. Sentralisasi, adanya keseimbangan yang tepat antara sentralisasi dan desentralisasi.
- i. Rantai Skalar, garis wewenang dan perintah jelas.
- j. Order, bahan-bahan atau material dan orang-orang harus ada pada tempat dan waktu yang tepat, terutama orang-orang yang ditempatkan

pada posisi-posisi yang paling cocok untuk mereka.

- k. Keadilan, harus ada kesamaan perlakuan dalam organisasi.
 - l. Stabilitas staf organisasi, tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi.
 - m. Inisiatif, bawahan harus diberi kebebasan untuk menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun beberapa kesalahan mungkin terjadi.
 - n. Semangat Korps, 'kesatuan adalah kekuatan' pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, kesetiaan, dan rasa memiliki dari para anggota yang tercermin pada semangat korps.
5. Dapat Dijadikan sebagai Teori

Manajemen pada awalnya berawal dari praktik dalam pengelolaan suatu organisasi atau perusahaan (industri). Pengalaman itu kemudian menjadi teori yang dapat dipelajari dan dikembangkan lewat lembaga pendidikan dan training. Pada era Globalisasi ini, bahkan terdapat berbagai macam ilmu manajemen di berbagai bidang seperti manajemen personalia, manajemen produksi, manajemen pemasaran dan manajemen keuangan.

Manajemen sebagai ilmu merupakan ilmu sosial apabila dikaitkan dengan klasifikasi ilmu. Definisi manajemen sebagai ilmu juga berkaitan dengan ilmu-ilmu lainnya meski manajemen adalah bagian dari ilmu administrasi. Secara umum manajemen merupakan ilmu terapan dikarenakan manfaat dari manajemen baru akan dirasakan apabila diterapkan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia.

Manajemen sebagai Profesi

Pengertian manajemen selain sebagai seni dan ilmu tetapi juga profesi. Banyak usaha telah dilakukan untuk mengklasifikasikan manajemen sebagai suatu profesi. Edgar H. Schein telah menguraikan karakteristik-karakteristik atau kriteria-kriteria untuk menentukan manajemen sebagai profesi yang dapat diperinci sebagai berikut:

1. Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum, adakalanya pendidikan, kursus-kursus dan program-program latihan formal menunjukkan bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat diandalkan.
2. Para profesional mendapatkan status mereka karena mencapai standar prestasi kerja tertentu, bukan karena favoritisme, atau karena suku bangsa atau agamanya dan kriteria politik atau sosial lainnya.
3. Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat dengan disiplin untuk mereka yang menjadi kliennya.

Pengertian manajemen sebagai profesi artinya manajemen dilakukan oleh semua orang mulai dari perusahaan, organisasi, dan untuk dirinya sendiri, baik sebagai kepala instansi perusahaan, organisasi dan lain sebagainya, jadi seseorang yang mempunyai profesi dia akan melakukan manajemen untuk keberhasilan yang diinginkan. Pengertian manajemen sebagai profesi karena manajemen bisa digunakan. Sebagai profesi karena menekankan pengabdian kepada orang lain ada kode etik, dan bukan semata-mata mencari keuntungan. Profesi adalah bidang pekerjaan yang didasarkan pendidikan dan kemampuan tertentu. Manajemen sebagai profesi menyatakan bahwa:

1. Suatu posisi dapat dijabarkan sebagai profesi, apabila berdasarkan pada suatu wadah ilmu pengetahuan yang dilaksanakan secara sistematis dan membutuhkan kecerdasan serta kemampuan untuk memecahkan permasalahan yang ada baik ditinjau secara teori maupun praktik lapangan.

2. Suatu profesi pasti membutuhkan waktu yang lama untuk melakukan persiapan pencapaian spesialisasi berdasarkan suatu latar belakang pendidikan yang luas.
3. Profesi memberikan berbagai macam kesempatan dan menyediakan waktu bagi para anggotanya dalam aktivitasnya mengikuti pelatihan yang dipergunakan untuk peningkatan dan penyegaran pengetahuan mereka. Pelatihan ini dilakukan terus menerus untuk menjaga tingkat up to date masing-masing anggota.
4. Suatu profesi memerlukan penelitian dan penyelidikan secara ilmiah dan berkelanjutan.

Melalui alasan tersebut maka manajemen memiliki sifat profesi di mana terdapat beberapa penekanan yang mengarah kepada kesimpulan tersebut.

Pertama, sebagai ilmu sudah dipastikan bahwa manajemen telah ditelaah dan ditingkatkan lewat berbagai lembaga pendidikan dan pelatihan. Dalam memperoleh pengetahuan khusus dan kecakapan, diperlukan proses pendidikan dalam waktu yang cukup lama. Hal ini untuk mencetak kemampuan manajer yang kompeten.

Kedua, spesialisasi pengetahuan dan keahlian yang diperlukan dalam manajemen dipakai untuk membimbing, menasehati dan memerintah orang yang bekerja sama dalam satu tim dan ini juga merupakan suatu manajemen sebagai proses. Contoh manajemen sebagai proses dalam konteks profesi seperti memuji karyawan di depan umum dan mengkritik secara pribadi.

Ketiga, Manajemen sebagai profesi berarti memajukan setiap pekerjaan supaya tiap personil mampu berhasil mencapai kedudukan tertinggi untuk tiap keahliannya sesuai dengan jabatan yang diembannya. Tidak sesuai dengan standar manajemen apabila profesi atau jabatan tertentu diperoleh karena proses nepotisme atau karena hubungan dengan orang penting semata dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, penilaian terhadap manajer lebih sulit dibandingkan penilaian terhadap profesi lain seperti bidan, polisi, tentara, guru, dan sejenisnya.

Pada akhirnya, manajemen sebagai profesi menuntut para profesional agar bekerja sesuai dengan kode etik untuk melindungi klien mereka. Manajemen saat ini, lebih mengarah pada kecenderungan meningkatnya profesionalisme baik dalam dunia bisnis maupun organisasi nonprofit. Penilaian seorang manajemen juga sangat komprehensif tidak hanya melihat dari fungsionalnya saja seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia dan lain-lain. Akan tetapi, penguasaan terhadap manajemen waktu dan operasional juga sangat diperhitungkan.

Untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan, maka seorang manajer disebut profesional bila memiliki beberapa keahlian sebagai berikut:

1. Keterampilan teknis, yaitu manajer harus memiliki kemampuan yang bersifat teknis/ spesialis, idealnya agar tidak mudah dibohongi bawahan/karyawannya, dan pada data tertentu ketika karyawan berhalangan hadir, sang manajerlah yang dapat mengaplikasikan kemampuan teknisnya, baik dari segi pengetahuan maupun dari pengalamannya, kendati pun proporsinya tergantung tingkatan manajemennya.
2. Kemampuan yang berhubungan dengan manusia yakni manajer harus memiliki kemampuan bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun kelompok. Keahlian ini, sejalan dengan peran manajer sebagai *interpersonal role*.
3. Kemampuan konseptual, yaitu manajer harus memiliki kemampuan secara konseptual agar mudah untuk menganalisa dan mendianogsa permasalahan-permasalahan yang kompleks. Hal ini meliputi proses identifikasi masalah, mengembangkan alternatif-alternatif solusi, mengevaluasi masing-masing alternatif, dan memilih alternatif terbaik dan implementasi alternatif terbaik tersebut. Keahlian ini, sejalan dengan peran manajer sebagai pembuat keputusan.

4. Kemampuan berkomunikasi, seorang manajer harus memiliki kemampuan berkomunikasi, baik dalam hal pertemuan, memberi perintah, instruksi, arahan kepada bawahannya serta memberikan informasi kepada masyarakat, konsumen, maupun berperan sebagai penghubung dan negosiator. Keahlian ini sejalan dengan peran manajer sebagai juru bicara.

Selama beberapa dekade terakhir, faktor-faktor seperti pertumbuhan ukuran unit bisnis, pemisahan kepemilikan dari manajemen, persaingan yang berkembang, dan sebagainya, telah menyebabkan meningkatnya permintaan akan manajer yang berkualifikasi profesional. Akibat dari perkembangan tersebut, manajemen telah mencapai tahap di mana segala sesuatunya harus dikelola secara profesional. Profesi dapat didefinisikan sebagai pekerjaan yang memerlukan pengetahuan khusus dan persiapan akademis yang intensif yang masuknya diatur oleh aturan yang berlaku. Inti dari sebuah profesi adalah:

1. Pengetahuan Khusus – Suatu profesi harus memiliki pengetahuan sistematis yang dapat digunakan untuk pengembangan profesional. Setiap profesional harus melakukan upaya yang disengaja untuk memperoleh keahlian dalam prinsip dan teknik. Demikian pula, seorang manajer harus memiliki dedikasi dan keterlibatan untuk memperoleh keahlian dalam ilmu manajemen.
2. Pendidikan dan Pelatihan Formal - Tidak ada lembaga dan universitas yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan suatu profesi. Tidak ada yang bisa mempraktikkan profesi tanpa melalui kursus yang ditentukan. Banyak lembaga manajemen telah didirikan untuk memberikan pendidikan dan pelatihan.
3. Kewajiban Sosial – Profesi adalah sumber mata pencaharian tetapi profesional terutama dimotivasi oleh keinginan untuk melayani masyarakat. Tindakan mereka dipengaruhi oleh norma dan nilai sosial. Demikian juga seorang manajer bertanggung jawab tidak hanya kepada pemilik tetapi juga kepada

masyarakat dan oleh karena itu ia diharapkan dapat menyediakan barang-barang berkualitas dengan harga yang wajar kepada masyarakat.

4. Kode Etik – Anggota profesi harus mematuhi kode etik yang berisi ketentuan dan peraturan tertentu, norma kejujuran, integritas dan etika khusus. Kode etik ditegakkan oleh asosiasi perwakilan untuk memastikan disiplin diri di antara para anggotanya. Setiap anggota yang melanggar kode etik dapat dihukum dan keanggotaan dapat ditarik.

Dari pembahasan di atas, cukup jelas bahwa manajemen memenuhi beberapa esensi dari suatu profesi, meskipun bukan merupakan profesi yang lengkap karena itu tidak membatasi masuknya pekerjaan manajerial karena satu standar atau lainnya. Manajer bertanggung jawab kepada banyak kelompok seperti pemegang saham, karyawan, dan masyarakat.

Daftar Pustaka

- Handoko, Hani T. (2012). *Manajemen*. Edisi 2 Cetakan ke-23. Yogyakarta: BPFE.
- Koontz, Harold, Cyrril O'Donnell, dan Heinz Weihrich. (1991). *Management*. Edisi Kedelapan, Cetakan Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Manullang, M. (2005). *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Stoner, James A.F., Edward Freeman, dan Daniel R Gilbert. (1995). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Suhardi. (2018). *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Cetakan I. Yogyakarta: Gava Media.
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue. (2006). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell. (2008). *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. Jakarta: Salemba Empat.

Profil Penulis



Dr. Damaris Y. Koli, S.E., M.P

Dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana. Kegiatan Dharma Pendidikan dan Pengajaran dipercaya mengampu beberapa mata kuliah dasar seperti Pengantar Ilmu Ekonomi, Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis, beberapa mata kuliah lanjutan seperti Ekonomi Mikro, Manajemen Pemasaran, Manajemen Strategik, Riset Pemasaran, Strategi Pemasaran dan Metodologi Penelitian Dharma Penelitian, melakukan penelitian dengan judul *The Effect of Service Quality on Consumer Satisfaction, Word of Mouth, Brand Trust and Decision to Choose Banking Services at College Employees in the City of Kupang*, Archives of Business Research – Vol.7, No.7 Publication Date: July. 25, 2019 DOI: 10.14738/abr.77.6781;

Metafunction Meaning, Syatem and Structure of Texts Delivery by Education and Culture Minister Of Indonesia during Covid-19 Pandemic (ISSN: International terindeks Scopus, IEEE Explore, SPIE; Dharma Pengabdian: Pemanfaatan Limbah Dedaunan Kering Sebagai Sumber Pendapatan Pasca Bencana Siklon Seroja pada Rumah Tangga di Koordinator Wilayah V Jemaat GMIT Nazaret Oesapa Timur, Kelurahan Oesapa, (Jurnal Abdimas UKAW Vol.1 No.1 Oktober 2020); Penyediaan Rumah Panggung Aman Banjir Bagi Mama Elisabeth Seuk Bete, Warga Jemaat GMIT Ebenhaezer Motaulun Kecamatan Malaka Barat Kabupaten Malaka (Jurnal Abdimas UKAW Vol. 1 No. 2 April 2021). Penunjang, menjadi Wakil Ketua ISEI NTT dan Ketua Bidang PKD Asosiasi Dosen Metodologi Penelitian (IRMLA) NTT.

E-mail Penulis: damariskoli@gmail.com

TEORI ORGANISASI DAN LINGKUNGAN ORGANISASI

Dr. Endi Rochaendi, M.Pd.
Universitas Alma Ata

Hakikat dan Konsepsi Dasar Organisasi

Sepertinya kita masih sangat sulit untuk mengungkapkan, sebenarnya sejak kapan manusia mengenal pertama kalinya organisasi. Sehubungan pada titik tertentu, organisasi bisa jadi merupakan konsep abstrak yang membutuhkan disiplin imajinasi berpikir yang cukup multi-interpreted terhadap entitas dan makna dasar organisasi. Sebagai contoh, sejak jaman prasejarah manusia sudah terkondisikan dalam sebuah koordinasi, kolaborasi, dan konsolidasi untuk mencari makan dan minum, melindungi dan memberikan kenyamanan kepada keluarga masing-masing termasuk di dalamnya membentuk komunitas persekutuan untuk saling melindungi.

Pada tingkat tertentu, persekutuan komunitas yang terbangun, dapat dimengerti oleh manusia pra-sejarah dan manusia-manusia selanjutnya sebagai upaya meningkatkan peluang untuk bertahap hidup dalam ekologi yang kompetitif. Formulasi platform entitas-komunitas semacam itu bisa dikatakan sebagai organisasi, karena adanya upaya kerja sama untuk mencapai beberapa keadaan atau tujuan yang sama-sama diinginkan. Upaya dan bentuk kerja sama tersebut “bisa terjadi melalui aktivitas yang dirancang dengan sengaja, improvisasi” yang dilakukan secara spontan atau kombinasi keduanya, tetapi pada dasarnya selalu

tergantung pada upaya-upaya yang terkoordinasi. Melalui organisasi kapasitas dan kreativitas segala sumber daya dapat diarahkan untuk kelangsungan hidup dan/atau peradaban yang berbasis pada perkembangan politik, ekonomi, sosial dan budaya masyarakat.

Dari segi etimologis, organisasi berasal dari kata *organon* (Yunani), *organun* (Latin), *organization* (Inggris) dan *organisation* (Prancis) yang berarti alat/sarana (Ambarwati, 2018). *Organon* tersebut terdiri atas partikel-partikel 3-P (*purpose, people dan plan*) yang tersusun dan terkoordinasi menjadi *determinant vector* kumpulan sumber daya yang bekerja sama entah bagaimana “untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi mengacu pada kumpulan orang, yang terlibat dalam mengejar tujuan yang ditetapkan. Ini dapat dipahami sebagai sistem sosial yang terdiri dari semua hubungan manusia” dan pembagian kerja dan penyalarsan tugas menuju tujuan akhir yang ditetapkan. Sehingga pada dimensi tersebut, organisasi “adalah kerangka struktural tugas dan tanggung jawab yang diperlukan dalam” menjalankan “berbagai fungsi dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Secara teknis, pada awalnya berbagai kegiatan harus dikelompokkan ke dalam fungsi yang berbeda. Setelah itu, kemudian menetapkan fasilitasi kewenangan dan tanggung jawab pada berbagai tingkatan. Terakhir, dilaksanakan koordinasi dalam berbagai kegiatan untuk menciptakan profitabilitas sebagai tujuan akhir. Di sisi ini, maka terjadi pembentukan hubungan otoritas di antara orang-orang sehingga membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tokoh awal yang memperkenalkan pemahaman sebagaimana tersebut di atas adalah Aristoteles dan Plato. Gagasan tersebut kemudian dikembangkan lebih jauh oleh Adam Smith (1723-1790) melalui teori organisasinya yang mengungkapkan bahwa efisiensi yang lebih besar dapat dicapai melalui pembagian dan spesialisasi kerja. Kemudian Max Weber melalui teori organisasi dengan pendekatan aturan birokrasi yang mengatur tentang aliran pembagian wewenang dan hubungan di antara

anggota organisasi untuk meningkatkan tanggungjawab dan akuntabilitas sehingga mengarah pada pencapaian efisiensi dan efektivitas sebuah organisasi.

Konsep organisasi “semakin marak dibicarakan seiring dengan banyaknya pakar yang memberikan kontribusi pemikiran tentang” organisasi. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) berkonsentrasi pada penyediaan model rasional untuk manajemen puncak organisasi dengan mengembangkan empat prinsip yaitu: (a) *the scalar chain*, (b) *unit of command*, (c) *span of control*, and (d) *expectation principles* (Hodge, Anthony & Gales, 2003). Sedangkan Henry Fayol berfokus bahwa dalam upaya mengkoordinasi sebuah organisasi sangat diperlukan upaya membangun struktur dan tindakan-tindakan yang terkoordinasi termasuk di dalamnya memunculkan aktivitas departementalisasi (pembagian kerja).

Pandangan tersebut kemudian dikuatkan oleh Elton Mayo dan Hawthorne (Hodge, Anthony & Gales, 2003) bahwa organisasi adalah interaksi kelompok (keterlibatan kelompok) yang memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dengan mengadaptasi beberapa fitur di antaranya, struktur kelembagaan dan perilaku politik dalam sebuah kerja sama yang dibangun. Dalam hal ini, organisasi merupakan upaya mengelola *input* (sumber daya manusia) untuk menghasilkan *output/outcome* (tujuan/sasaran) melalui aktivitas *process* (kerja sama/kolaborasi).

Pada konteks tersebut, bisa dikatakan bahwa organisasi merupakan *entitas* (kesatuan/sumber daya) yang dikoordinasikan dan/atau melakukan kolaborasi (kerja sama) secara “terus-menerus dalam rangka mencapai tujuan” bersama yang telah menjadi kesepakatan. Lebih jauhnya, organisasi merujuk pada gabungan kapasitas, kapabilitas, aktivitas dan akuntabilitas sumber daya yang diubah menjadi tujuan (*out-put/out-come*). Ada dua dimensi penting yang terkoreksi dalam organisasi, yaitu pertama adalah kesatuan entitas sosial dan kualifikasi sumber daya manusia yang secara efektif melaksanakan sinergitivitas dengan tujuan sebagai titik-point

keberhasilan yang kompetitif. Dimensi kedua adalah sinergis kolaborasi melalui aktivitas yang dilaksanakan secara bersama-sama dan terstruktur dalam memberikan nilai pengharapan bagi kehidupan politik, ekonomi, sosial dan budaya selanjutnya.

Organisasi pada pokoknya ialah sebuah kelompok manusia yang berinteraksi melakukan berbagai kegiatan secara terkoordinasi dalam sebuah kesatuan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ditetapkan. Dalam deskripsi tersebut, terdapat proses pembagian kerja, penetapan orang-orang (*staffing*) yang akan menjadi pelaksana, hubungan wewenang dan tanggung jawab serta pencapaian tujuan yang dilakukan berdasarkan kesepakatan dan ketetapan bersama. Beberapa definisi standar tentang organisasi dapat diungkapkan seperti: (a) sekelompok orang-orang yang bekerja sama secara terstruktur dan sistematis untuk mencapai sebuah tujuan secara berkelanjutan, dan (b) orang-orang yang bekerja sama dalam sebuah kelompok sosial yang terorganisir melalui pembagian kerja dan pelimpahan wewenang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Satari (Tanpa Tahun) menyatakan bahwa organisasi adalah upaya mengoordinasikan sejumlah tindakan besar manusia dalam mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam sebuah kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Konsepsi dasar dari perpektif organisasi terdiri atas dua portofolio, yaitu: (a) konsep statis yang lebih menekankan kepada aspek posisi, sehingga organisasi dapat diperkenalkan sebagai struktur, entitas atau jaringan tertentu, yang pada gilirannya pemahaman terhadap organisasi dideskripsikan sebagai sekelompok orang yang terikat secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama, dan (b) konsep dinamis yang simetris dengan aktivitas proses dan fokus pada fungsi perseorangan, sehingga pemahaman organisasi lebih mengarah pada pengaturan: (1) pekerjaan, (2) orang dan (3) sistem yang di dalamnya berkaitan dengan proses menentukan kegiatan guna pencapaian tujuan, pengaturan masing-masing individu dalam menyelesaikan pekerjaan serta dibuatnya

system otoritas bagi penyelesaian pekerjaan dalam pencapaian tujuan.

Merujuk pada dua konsep dasar tersebut, beberapa pakar organisasi memberikan pengertian organisasi sebagai berikut:

1. Louis Allen menyatakan bahwa organisasi “adalah proses mengidentifikasi dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, mendefinisikan dan mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang dan membangun hubungan dengan tujuan memungkinkan orang untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan. Allen memiliki pandangan bahwa organisasi adalah instrumen untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu pekerjaan masing-masing dan setiap perseorangan ditetapkan berdasarkan wewenang dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”
2. Wheeler beranggapan bahwa organisasi adalah kerangka struktural tugas dan tanggung jawab yang diperlukan personel dalam menjalankan berbagai fungsi dalam sebuah kelembagaan. Dalam hal ini, platform yang dikembangkan adalah menghasilkan mekanisme pelaksanaan fungsi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh kelembagaan. Berdasarkan perspektifnya, Wheeler mengungkapkan bahwa organisasi adalah proses penetapan tugas dan tanggung jawab bagi orang-orang dalam suatu perusahaan sehingga tujuan bisnis tercapai.
3. Koontz dan O'Donnell memandang organisasi sebagai titik koordinasi di antara berbagai orang dalam sebuah kelembagaan. Menurutnya, sangat dibutuhkan pembentukan hubungan otoritas untuk kepentingan “koordinasi di antara para pihak baik secara vertikal maupun horizontal dalam struktur perusahaan.”
4. Oliver Sheldon menyatakan bahwa organisasi adalah proses yang menggabungkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh perseorangan atau kelompok dengan fasilitas yang diperlukan untuk pelaksanaannya,

sehingga tugas yang dilakukan memberikan saluran terbaik untuk penerapan yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari upaya yang tersedia. Dalam hal ini, organisasi membantu dalam pemanfaatan sumber daya yang efisien dengan membagi tugas berbagai orang.

5. Spriegel dalam deskripsinya menjelaskan bahwa dalam pengertian yang lebih “luas organisasi mengacu pada hubungan antara berbagai faktor yang ada dalam suatu usaha tertentu.” Sebagai contoh, di dalam organisasi pabrik terdapat hubungan konsensus yang meliputi tanggung jawab personel, pengaturan dan pengelompokan mesin dan pengendalian material. “

Dari sudut pandang tersebut, kelembagaan perusahaan secara keseluruhan mempunyai hubungan struktural di antara berbagai faktor dalam perusahaan.” Selain itu dilustrasikan bahwa terjadi hubungan di antara orang-orang dan faktor determinan lainnya yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi.

6. George Terry menyatakan bahwa “organisasi adalah penciptaan hubungan antara orang-orang dan pekerjaan sehingga dapat dilakukan dengan cara yang lebih baik dan efisien. Pada gilirannya pengorganisasian yang dilakukan adalah pembentukan hubungan otoritas yang efektif di antara pekerjaan, orang, dan tempat kerja yang dipilih agar kelompok dapat bekerja sama secara efektif.
7. L.H. Haney menjelaskan bahwa organisasi adalah penyesuaian yang harmonis dari bagian-bagian khusus untuk pencapaian beberapa tujuan atau tujuan bersama. Pengertian organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang bergabung dalam kelompok-kelompok, yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih, atau organisasi merupakan setiap bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi adalah

struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

8. C.H. Northcott mengartikan bahwa organisasi ialah sebuah pengaturan di mana tugas-tugas diberikan kepada para anggota sehingga mereka berkontribusi secara efektif untuk beberapa tujuan yang lebih jelas. Selain itu, dikatakan bahwa tujuan dari organisasi adalah untuk mengoordinasikan aktivitas dari berbagai individu atau anggota kelompok yang bekerja di dalam organisasi untuk pencapaian tujuan perusahaan.
9. Stephen P. Robbins menggambarkan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dan dengan batasan yang relatif dapat untuk diidentifikasi, yang bekerja dengan dasar yang relatif secara terus-menerus dalam meraih tujuan organisasi.
10. James Stoner mendeskripsikan bahwa organisasi merupakan sebuah pola berbagai hubungan yang melalui tiap individu di bawah pengarahan dari atasan dalam mengejar tujuan organisasi.
11. Malayu S.P. Hasibuan menggambarkan bahwa organisasi merupakan proses pengelompokan, pengaturan, serta penentuan dari berbagai aktivitas yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi.
12. Sondang P. Siagian mengartikan organisasi adalah bentuk persekutuan antara dua orang ataupun lebih yang saling bekerja sama dan masih terikat secara formal dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi terdapat beberapa hal, di antaranya: (1) pembagian kerja merupakan proses distribusi kegiatan dan fungsi-fungsi tertentu untuk setiap orang/unit kelembagaan berdasarkan otoritas dan wewenang yang berbeda dalam rangka meningkatkan

spesialisasi dan efisiensi pencapaian tujuan, (2) koordinasi adalah rangkaian kegiatan mengintegrasikan dan menyeleraskan berbagai kegiatan untuk menghindari terjadi duplikasi dan penundaan dalam setiap kegiatan pengorganisasian yang dilakukan, (3) hubungan kerja sama antara dua orang atau lebih dalam sebuah system dan struktur yang terukur dan massip dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi, (4) pendelegasian wewenang dan otoritas yang terdefinisi dengan baik yang diatur dalam sebuah hirarki untuk mengembangkan jalur komunikasi dan pola hubungan dalam kegiatan pengorganisasian, dan (5) pencapaian tujuan dalam rangka mencapai hasil secara berdayaguna dan berhasil guna. Secara sederhana, dalam platform organisasi terdapat tujuan yang jelas, struktur yang terarah, pembagian kerja yang jelas, hubungan kerja sama dan komunikasi timbal balik, hirarki otoritas dan kewenangan serta upaya penggerakan yang terintegrasi.

Heryana (2021) memahami organisasi merupakan hal-hal berikut, yaitu: (a) sistem dimana manusia memiliki saling ketergantungan dan keterkaitan satu sama lainnya dalam sebuah jaringan yang dapat memberikan kemanfaatan satu sama lainnya, (b) kerangka kerja bagi manajemen untuk bekerja yang diimplementasikan dalam bentuk wadah kelembagaan yang bersifat fungsional yang memberikan peta jalan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan (c) strategi kompleks yang melibatkan manusia dalam pencapaian tujuan kelembagaan/pengorganisasian dengan mengarahkan melalui pembagian kerja dan pendelegasian wewenang.

Berdasarkan pola pikir Daft, Murphy dan Willmot (2013) disebutkan bahwa deskripsi organisasi bisa dipahami dalam empat hal, yaitu:

1. Organisasi merupakan entitas sosial (*social entities*) yang di dalamnya mengatur secara rinci mengenai fenomena politik, ekonomi, sosial dan budaya yang saling berinteraksi dalam kehidupan kemanusiaan dan kemasyarakatan.

2. Organisasi merupakan sarana pencapaian tujuan (*goal-directed*) dengan cara-cara yang memungkinkan melalui perangkat dan struktur yang tersedia;
3. Organisasi yang sengaja dirancang terstruktur dan sistem kegiatannya terkoordinasi (*designed as deliberately structured and coordinated activity systems*).
4. Organisasi terkait dengan lingkungan eksternal (*linked to the external environment*) dalam rangka mengintegrasikan dan mengoordinasikan berbagai konteks wewenang dan otoritas dalam praktik-praktik implementasi pengorganisasian.

Sangat wajar apabila Hecht (1980) mengatakan bahwa *“any organization is a complicated system of interactions between people working at various levels in that organization and reacting with the social, economic, cultural, political, and competitive systems which surround it.”*

Organisasi adalah sebuah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara terstruktur, sistematis, dan berkelanjutan untuk mencapai sejumlah tujuan bersama didekati dalam beberapa pendekatan, di antaranya:

1. Teori Aliran Klasik yang mengembangkan prinsip atau model universal yang dapat digunakan pada semua keadaan dengan memanfaatkan system tertutup untuk mencapai tujuan dengan efisien. Teori aliran klasik adalah: 1) Frederick Taylor (1911) melalui *Scientific Management* yang menandai awal penciptaan sebuah teori yang serius di bidang manajemen dan organisasi. Taylor menawarkan fokus yang terbatas mengenai organisasi dan mengembangkan empat prinsip scientific management yaitu penggantian metode untuk menentukan setiap elemen dari pekerjaan, seleksi dan pelatihan para pekerja secara ilmiah, kerja sama di antara system manajerial yang terlibat serta pembagian tanggung jawab yang lebih merata di antara manajer dan para pekerja. 2) Henry Fayol melalui Prinsip-Prinsip Organisasi menawarkan

beberapa prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi dan menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh semua manajer.

Fayol menawarkan Hal tersebut sejalan dengan pendapat Henry Fayol bahwa dalam organisasi terdapat 14 (empat belas) prinsip organisasi yaitu: pembagian kerja (*devision of work*), wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*), disiplin (*discipline*), kesatuan komando (*unity of command*), kesatuan langkah (*unity of direction*), subordinasi minat di bawah minat pada umumnya (*subordination of individual interest to general interest*), pemberian hadiah (*remuneration*), sentralisasi atau pemusatan (*centralization*), jenjang hirarki (*line of autority/hierarchy*), ketertiban (*order*), kesamarataan (*equity*), stabilitas jabatan pegawai (*stability of personel*), inisiatif (*inisiative*) dan kesatuan jiwa korps (*esprit de corps*)” sebagai konsep organisasi yang dapat diberdayakan pada semua tingkatan. 3) Max Weber melalui konsep *Birokrasi* menulis pengembangan model structural sebagai sarana yang paling efisien bagi sejumlah organisasi untuk mencapai tujuannya. Birokrasi yang dikatakan Weber memiliki beberapa elemen dasar, di antaranya: (a) pembagian kerja, (b) terdapatnya hirarki wewenang yang jelas, (c) prosedur seleksi formal, (d) peraturan yang sangat rinci dalam mekanisme manajerial dan (e) hubungan yang dilakukan bukan bersifat hubungan personal/pribadi melainkan berdasarkan fungsi-fungsi organisasi. 4) Ralph C. Davis dengan perspektif *Perencanaan Rasional* yang menawarkan sebuah model sederhana yang menentukan tujuan-tujuan organisasi.

Secara berurutan, tujuan-tujuan organisasi tersebut menentukan pengembangan struktur, arus wewenang serta implementasi hubungan yang dikerjakan. Dalam hal ini, Davis berkesimpulan bahwa penetapan struktur organisasi memiliki ketergantungan yang

signifikan dengan tujuan-tujuan organisasi yang ditetapkan secara bersama-sama.

2. Teori Aliran Hubungan Manusia (*Human Relations Schools*) yang mencoba mengembangkan teori organisasi berdasarkan perspektif dari sisi manusia dibandingkan dari sisi mesin sebagaimana pada aliran klasik. Pendekatan organisasi yang simetris dengan teori aliran hubungan manusia adalah Kajian Hawthorne melalui Elton Mayo.

Kajian Hawthorne menemukan bahwa, pekerja lebih responsif terhadap keterlibatan kelompok dan perhatian manajerial daripada insentif keuangan. Oleh karena itu, interaksi kelompok dan iklim sosial penting untuk kinerja pekerjaan. Kajian Hawthorne ini mengantarkan ke zaman humanisme organisasi yang melihat rancangan organisasi berdasarkan beberapa pertimbangan, yaitu: (a) akibat terhadap kelompok kerja, (b) sikap para pekerja dan (c) hubungan manajerial antara atasan dan bawahan.

Selanjutnya, teori *Aliran Hubungan Manusia* lainnya adalah perspektif Chester Bernard melalui bukunya *The Functions of the Executive* membawakan kesimpulan yang memperlakukan organisasi sebagai suatu system kerja sama. Bernard menawarkan bahwa peran utama manajerial adalah memperlancar komunikasi dan mendorong para bawahan untuk berusaha lebih keras dalam pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi merupakan sistem kerja sama dan terdiri dari tugas-tugas dan manusia yang harus dipertahankan pada suatu tingkat keseimbangan. Teori Aliran Hubungan Manusia berikutnya adalah thesis Douglas Mc. Gregor melalui Teori X-Teori Y. Teori ini menjelaskan “bahwa pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan pada pengelompokan asumsi tertentu dan manusia cenderung untuk menyesuaikan perilakunya terhadap bawahannya sesuai dengan asumsi Teori X (pandangan negatif terhadap organisasi/pekerjaan)

dan asumsi Teori Y (sikap positif terhadap organisasi). Teori X-Teori Y dapat membimbing perancangan organisasi dan pemotivasian gairah bekerja para pelaku organisasi untuk lebih bertanggung jawab dalam system dan mekanisme pengelolaan pekerjaan serta menciptakan hubungan yang lebih erat yang lebih terstruktur dan sistemik.

Tema humanistik lainnya dalam teori organisasi dikembangkan Warren Bennis melalui konsep *Matinya Birokrasi*. Teori organisasi *Matinya Organisasi* menginisiasi beberapa prakarsa, yaitu: (a) pengambilan keputusan yang biasanya bersifat sentralisasi dan tingginya kepatuhan kepada wewenang diganti melalui mekanisme desentralisasi dan demokratis dalam sebuah struktur organisasi, dan (b) pengaruh yang didasarkan kepatuhan atas dasar kekuasaan direformasi ke dalam pengaruh berdasarkan keahlian.

3. Pendekatan *Contingency* (Aliran Mekanistik-Humanistik) merupakan teori organisasi yang berasal dari kolaborasi (penyatupaduan) aliran mekanistik dengan aliran humanistik yang menghasilkan teori bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan dan saling ketergantungan, yang di dalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka.

Teori *Contingency* menyebutkan bahwa kerja suatu organisasi adalah sangat kompleks, dinamis, multilevel, multidimensional, multivariabel dan probabilistik. Teori *Contingency* ini, pada dasarnya terletak pada pandangannya dalam melihat hubungan antar organisasi dan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya. Menurut teori ini, hubungan antara satu organisasi dengan lainnya maupun dengan lingkungannya secara keseluruhan, sangat tergantung pada situasi (*depends on the situations*). Teori modern menunjukkan tiga kegiatan proses hubungan universal yang selalu muncul pada sistem

manusia dalam perilakunya berorganisasi, yaitu komunikasi, konsep keseimbangan, dan proses pengambilan keputusan.

Teori *Contingency* dibangun atas dasar prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh pendekatan sistem. Teori *Contingency* melihat teori organisasi sudah seharusnya berlandaskan pada konsep sistem yang terbuka (*open system concept*). Ini merupakan pandangan yang berbeda dari pandangan para ahli teori klasik yang melihat organisasi merupakan suatu sistem yang tertutup.

Terdapat beberapa ahli teori organisasi dalam pendekatan contingensi, yaitu: (a) Herbert Simon yang menyatakan bahwa teori organisasi perlu melebihi prinsip-prinsip yang dangkal dan terlalu disederhanakan bagi suatu kajian mengenai kondisi yang di bawahnya dapat diterapkan prinsip yang saling bersaing. (b) Daniel Katz dan Robert Kahn melalui *The Social Psychology of Organization* mengembangkan perspektif sistem terbuka dalam organisasi yang di dalamnya terkait hubungan yang penting dari sebuah organisasi dengan lingkungannya dan perlunya organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya. (c) Joan Woodward dan Charles Perrow yang menggambarkan bahwa teknologi berpengaruh sangat penting dalam menentukan struktur organisasi yang sesuai dengan sebuah organisasi serta sebuah organisasi akan memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi apabila antara fungsi dan bentuk dari organisasi itu bersifat saling melengkapi. (d) Jay Galbraith yang memberikan perhatiannya pada masalah kepastian dari aktivitas organisasi dalam hubungannya dengan aspek perencanaan dan kebutuhan akan informasi dalam organisasi termasuk di dalamnya organisasi dipandang sebagai tempat dimana proses penentuan informasi berlangsung, dan (e) Jay W. Lorsch dan Paul L. Lawrence yang berpandangan bahwa organisasi-organisasi yang secara teknologis dapat berjalan dengan baik, pada umumnya memiliki (1) struktur

organisasi yang tingkat formalitasnya minimal, (2) lebih berorientasi pada tujuan yang bersifat ilmiah dari pada berorientasi pada pasar, (3) keberadaan para manajer yang berorientasi pada pemikiran jangka panjang, dan (4) lebih mengutamakan pelaksanaan tugas pekerjaan dari pada mengutamakan hubungan-hubungan sosial yang bersifat interpersonal.

4. Politisasi Organisasi yang dikembangkan oleh James March dan Herbert Simon dengan berargumentasi bahwa sebagian besar pengambil keputusan akan selalu menetapkan alternatif yang lebih memuaskan ketika terjadi keterbatasan dalam system kerja sama dan interaksi pada aspek-aspek organisasi serta mengakui keberadaan tujuan organisasi yang saling bertentangan satu sama lainnya. Selain itu, teori pendekatan politisasi organisasi dilengkapi oleh Jeffrey Pfeffer yang menciptakan model organisasi yang meliputi koalisi kekuasaan, konflik inherent atas tujuan serta keputusan desain organisasi yang mendukung kepentingan pribadi dari beberapa orang yang memiliki mekanisme manajerial yang lebih luas. Lebih jauh dikatakan oleh Pfeffer bahwa kendali organisasi menjadi tujuan utama dari sebuah organisasi serta pembentukan organisasi harus dirancang dari sisi preferensi dan kepentingan yang memiliki relasi kuasa atas organisasi tersebut.

Tinjauan pragmatis tentang teori organisasi memberikan gambaran bahwa: (a) teori aliran klasik memiliki ketergantungan yang cukup signifikan terhadap prinsip-prinsip yang simplistik, universal dan mengembangkan model organisasi yang bersifat mekanistik, serta melihat organisasi sebagai system tertutup, (b) teori hubungan manusia menjadi bagian yang paling utama dari nilai-nilai yang dikembangkan oleh organisasi dengan menjauhkan diri terhadap aspek-aspek pembagian kerja tetapi lebih focus pada organisasi yang lebih desentralisasi dan demokratis termasuk di dalamnya bahwa organisasi terdiri atas tugas-tugas maupun manusia, (c) teori *contingency* yang menitikberatkan “bahwa organisasi-

organisasi yang sukses selalu disusun strukturnya dalam pola yang konsisten dengan tuntutan lingkungannya” serta menginisiasi konteks situasional sebagai hal paling mendasar untuk memberdayakan organisasi, dan (d) teori politisasi organisasi memiliki thesis bahwa organisasi akan berkembang maksimal apabila pengambilan keputusannya selalu diselaraskan dengan perilaku dan kepentingan politik yang memiliki relasi kuasa dalam sebuah organisasi.

Lingkungan Organisasi

Berdasarkan pola pikir Robbins (1994) bahwa dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi sebuah organisasi perlu memperhatikan lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi menurutnya terdiri atas tiga dimensi, yaitu (a) kapasitas, (b) vitalitas, dan (c) kompleksitas yang terbentuk dari kondisi-kondisi yang berada di sekitarnya. Sedangkan berdasarkan penjelasan Krisnandi, Efendi dan Sugiono (2019) yang dimaksud dengan lingkungan organisasi adalah salah satu faktor dan obyek yang memiliki keterkaitan dan berpengaruh terhadap keberhasilan operasi organisasi.

Lebih jauh, dijelaskan bahwa organisasi yang memiliki tingkat survival adaptif dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terjadi sesuai dengan pola perubahan sesuai dengan masa yang berkembang. Dengan demikian, lingkungan organisasi adalah dapat menjadi kekuatan yang secara langsung atau tidak langsung akan memengaruhi kinerja organisasi. Menurut Prasetyono, Ramdayana dan Estiningsih (2020), lingkungan organisasi merupakan pola kondisi-kondisi atau faktor internal dan eksternal yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan organisasi yang secara relevan memengaruhi proses atau operasi keputusan strategi.

Sejalan dengan pendapat di atas Susilowati dan Basuki dalam Franli, Benhard dan Farlane (2016) menyatakan bahwa lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan serta dapat memengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitas keorganisasiannya. Dalam hal ini, Tampubolon (2019) menggambarkan bahwa suatu lingkungan organisasi akan memengaruhi pola pikir dan pola perilaku anggota organisasi dalam melakukan aktivitasnya melaksanakan manajerial organisasi. Di samping itu, lingkungan organisasi akan menciptakan tujuan dalam bentuk norma, standar, prosedur dan kriteria yang akan memengaruhi visi, misi dan strategi kelembagaan organisasi tersebut (Tampubolon, 2019).

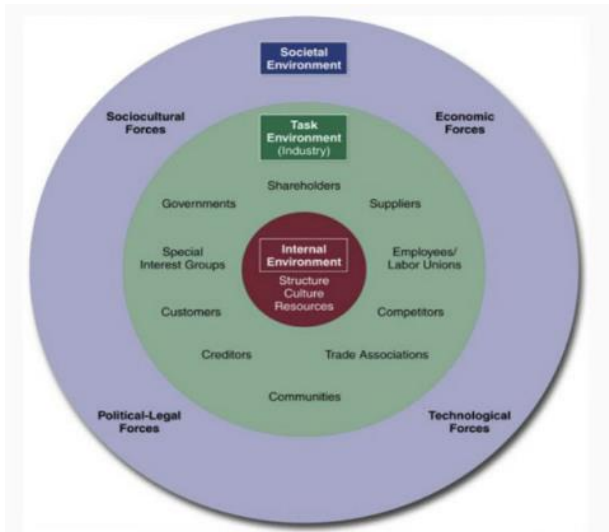
Merujuk pendapat Robbins (1994), hubungan kausal lingkungan organisasi terhadap organisasi dapat diilustrasikan sebagai berikut: (a) dampak lingkungan terhadap organisasi adalah fungsi dari ketergantungan, (b) lingkungan yang dinamis mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan yang statis, (c) kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan mempunyai kaitan langsung, (d) “makin kompleks lingkungan makin besar” mekanisme desentralisasinya, (e) formalisasi dan ketidakpastian lingkungan mempunyai kaitan terbalik, dan (f) konflik yang terjadi dalam lingkungan akan mengakibatkan terjadinya mekanisme sentralisasi. Lingkungan organisasi tersebut, membentuk sikap legal (mengikuti peraturan perundang-undangan yang berlaku), sikap pasar (memenuhi kebutuhan dan respons masyarakat), sikap yang memiliki kepentingan (stakeholder) sehingga dapat menunjang eksistensi dan kelancaran aktivitas organisasi, dan sikap terhadap alam sekitar (ekologi).

Menurut Wheelen dan Hunger (2012), lingkungan organisasi terdiri atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*). Lingkungan internal adalah bagian dari lingkungan yang secara relevan berdampak bagi organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi, sedangkan lingkungan eksternal mencakup kondisi yang

mungkin mempunyai dampak terhadap organisasi namun relevansinya tidak sedemikian jelas dan tegas.

Lingkungan internal organisasi dapat berupa *“relationships among the functional areas of business, management, marketing, finance/accounting, production/operation, research and development, computer information system and human resources.”* Sementara, lingkungan eksternal dalam wujud beberapa variable di antaranya: (a) variabel hukum dan politik, (b) variable ekonomi, (b) variable sosial budaya dan (d) variable era globalisasi dan teknologi. Wujudnya dalam bentuk peraturan perundang-undangan dan kebijakan regulasi lainnya, kebijakan ekonomi dan keuangan, tingkat daya beli masyarakat dan kondisi ekonomi masyarakat pada umumnya, profil geografis, demografis, sosiologis dan kultur yang berkembang, serta era industry yang sedang berlangsung termasuk di dalamnya internasionalisasi dan globalisasi yang sedang terjadi.

Lebih jauh, dikatakan Wheelen dan Hunger (2012) bahwa lingkungan internal organisasi terdiri dari struktur (rantai perintah), budaya (nilai-nilai dan etika organisasi), serta kepemilikan sumber daya (asset, keahlian, kemampuan dan pengetahuan). Sementara lingkungan eksternal organisasi meliputi: (a) lingkungan sosial terdiri atas kondisi sosio kultural, ekonomi, hukum dan politik serta teknologi, dan (b) lingkungan tugas (task environment) yaitu pemerintah, pelanggan, pesaing, pemasok, lembaga keuangan/kreditor, tenaga kerja, asosiasi usaha/perdagangan, lembaga konsumen, media, komunitas bisnis dan sebagainya, sebagaimana dalam gambar berikut :



Gambar 8.1 Lingkungan Organisasi
Sumber Hunger dan Wheelen (2012)

Tanpa mengurangi kredibilitas dari ahli-ahli teori organisasi, lingkungan organisasi dapat dideskripsikan sebagai kumpulan partikel yang menjadi determinan pengaruh kelangsungan, eksistensi dan keberadaan yang terkait dengan organisasi seperti kebijakan, kelembagaan, sumber daya dan berbagai kapasitas lainnya. Hal itu sebagai pandangan Winardi (2006) yang menyatakan bahwa perubahan organisasi seringkali distimulasi atas perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya yang secara terbuka membentuk sistem dengan mencakup teknologikal-ekonomi-hukum-politik-demografik-ekologikal dan faktor-faktor ini terjadi dengan kecepatan yang makin meningkat.

Daftar Pustaka

- Ambarwati, A. (2018). *Perilaku dan Teori Organisasi (PDF)*. Malang: Media Nusa Creative.
- Daft, R.L., Murphy, J. and Willmott, H. (2013). *Organization Theory and Design*. London: Cengage Learning Inc.
- Franli, L., Berhanrd, T., and Franle, S.R. (2016). Pengaruh Lingkungan Organisasi, Komitmen, dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Kantor Pusat Manado, *Jurnal EMBA*, 4(1), 143-154.
- Hasibuan, M.S.P. (2014). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hecht, M. R. (1980). *What Happens in Management: Principles and Practices*. New York: AMACOM.
- Heryana, A. (2021). *Teori Organisasi. Seri-1 Artikel Kepemimpinan Berfikir*. (PDF) Teori Organisasi (researchgate.net)
- Hodge B.J., William P.A. and Lawrence M.G. (2003). *Organization theory: A strategic Approach*. 6th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Krisnandi, H., Efendi, S. dan Sugiono, E. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Prasetyono, H., Ramdayana, I.P., dan Estiningsih, W. (2020). Peningkatan Kinerja Guru melalui Lingkungan Kerja dengan Mengoptimalkan Efektifitas Kepemimpinan dan Komitment Tugas. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 255-266. DOI: <http://dx.doi.org/10.17977/um025v4i32020p255>
- Robbins, S.P. (1994). *Teori Organisasi. Struktur, Desain dan Aplikasi (Alih Bahasa: Jusuf Udaya)*. Jakarta: Arcan.
- Tampublon, M.P. (2019). *Change Management (Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja dan Organisasi)*. Bogor: Mitra Wacana Media.
- Winardi, J. (2006). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Profil Penulis



Dr. Endi Rochaendi, M.Pd.

Penulis adalah Lektor Manajemen Pendidikan di Program Studi (S-1) Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Alma Ata, Yogyakarta. Kariernya dimulai sebagai Pembantu Pimpinan di Kantor Depdikbud Kabupaten Majalengka Jawa Barat tahun 1991 kemudian bertugas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka Jawa Barat sebagai Fungsional Umum di Dinas Pendidikan. Pada tahun 2019 kemudian beralih tugas menjadi Tenaga Pengajar di Sekolah Tinggi Farmasi (STF) YPIB Cirebon Jawa Barat dan sejak tahun 2020 sampai dengan sekarang bekerja sebagai Dosen di Universitas Alma Ata. Pendidikan dasar dan menengah (SD/SMP-SMA) ditamatkan di kampung kelahirannya, yakni Desa Loji Kecamatan Jatiwangi Kabupaten Majalengka Jawa Barat. Pada tahun 1990 menyelesaikan S-1 Perencanaan Pendidikan di IKIP Jakarta (Universitas Negeri Jakarta), kemudian tahun 1999 menamatkan S-2 Administrasi Pendidikan di IKIP Bandung (Universitas Pendidikan Indonesia) dan tahun 2018 berhasil menuntaskan S-3 Administrasi Pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung. Mata kuliah yang diampu dalam dua tahun terakhir ini adalah (a) manajemen pendidikan, (b) manajemen berbasis sekolah, (c) manajemen kelas, (d) kepemimpinan pendidikan, (e) profesi keguruan, (f) pengembangan kurikulum, (g) filsafat pendidikan, dan (h) ilmu pendidikan.

Email Penulis: endi.rochaendi@almaata.ac.id

TEORI KEPEMIMPINAN

Dr. Gunawan, S.E., M.Si., CMA., C.MP
STIE Amkop Makassar

Definisi Kepemimpinan

Upaya orang untuk mendefinisikan kepemimpinan sangat beragam seperti definisi itu sendiri. Proses memengaruhi tujuan organisasi, menginspirasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, dan memengaruhi untuk meningkatkan kelompok marga *buclayanya* semuanya termasuk dalam deskripsi *The Breadth of Leadership*. Selain itu, ini berdampak pada bagaimana pengikutnya memahami peristiwa, bagaimana kegiatan direncanakan untuk mencapai tujuan ini dan seberapa baik fungsi kelompok sebagai satu unit.

Literatur tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa teori telah diperbaiki dan diubah dari waktu ke waktu, dan tidak ada pandangan yang sepenuhnya tidak penting. Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, relevansi didasarkan pada konteks di mana teori itu digunakan. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam peran yang membutuhkan tingkat kepercayaan diri, kepekaan, perhatian, dan keterampilan teknis yang tinggi mungkin berbeda dari yang digunakan dalam portofolio berorientasi manajemen langsung karena satu gaya kepemimpinan tidak cocok dengan semua tanggung jawab (Dess, Gregory G., 2000). Artinya berbagai keadaan, konteks, norma budaya, lingkungan kerja, peraturan perundang-undangan baru, informasi yang berlebihan, kompleksitas organisasi, dan perkembangan psiko-sosial secara signifikan memengaruhi konsep kepemimpinan sehingga

menyebabkannya berubah sejalan dengan pergeseran dinamika organisasi.

Kepemimpinan didefinisikan dalam dua cara, terutama sebagai kapasitas untuk memengaruhi dan menggerakkan orang lain. Sederhananya, kepemimpinan adalah teknik, alat, atau cara untuk membuat orang setuju melakukan sesuatu untuk bersenang-senang atau sebagai sukarelawan. Ancaman, penghargaan, dan persuasi otoritas hanyalah beberapa contoh dari banyak hal yang dapat memengaruhi orang (Syarifudin, 2004).

Literatur tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa teori telah diperbaiki dan diubah dari waktu ke waktu, dan tidak ada pandangan yang sepenuhnya tidak penting. Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, relevansi didasarkan pada konteks di mana ia digunakan. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam peran yang membutuhkan tingkat kepercayaan diri, kepekaan, perhatian, dan keterampilan teknis yang tinggi mungkin berbeda dari yang digunakan dalam portofolio berorientasi manajemen langsung karena satu gaya kepemimpinan tidak cocok dengan semua tanggung jawab. Artinya keadaan, konteks, budaya, tempat kerja, aturan dan regulasi baru, informasi yang berlebihan, kompleksitas organisasi, dan perkembangan psiko-sosial secara signifikan memengaruhi ide kepemimpinan, sehingga sebanding dengan dinamika organisasi yang berubah (Zaker *et al.*, 2016).

Menurut "teori orang hebat" Carlyle, hanya pria dengan potensi heroik yang memiliki kemampuan untuk menjadi pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dilahirkan, ia berpendapat. Orang-orang hebat, dalam pandangannya, tidak diciptakan; mereka lahir. Sidney Hook, seorang filsuf Amerika, melanjutkan argumen Carlyle dengan menekankan potensi signifikansi individu yang penting vs. dunia yang tidak adil (Dobbins *et al.*, 2009).

Teori gaya menegaskan bahwa setiap orang memiliki gaya kepemimpinan tertentu yang paling nyaman baginya. Ini begitu pentingnya kualitas kepemimpinan tertentu yang diperlukan yang memungkinkan seorang pemimpin untuk

melakukan suatu tindakan sambil menyamakan kinerja itu dengan kapasitas pemimpin sebelumnya. Satu gaya tidak dapat bekerja dalam semua keadaan, seperti halnya satu ukuran tidak cocok untuk semua orang (Yukl, 2008).

Dalam hal produktivitas, pekerja di bawah pemimpin demokratis menunjukkan tingkat kepuasan, kreativitas, dan motivasi yang lebih tinggi; mereka bekerja dengan antusias dan energi yang besar baik pemimpinnya hadir atau tidak; dan mereka memelihara hubungan yang lebih baik dengan pemimpin. Sebaliknya, para pekerja di bawah pemimpin otokratis terutama peduli dengan menghasilkan lebih banyak *output*. Di masa lalu, kepemimpinan *laissez faire* hanya dianggap dapat diterapkan ketika mengelola sekelompok individu yang bermotivasi tinggi, dan terampil.

Dua tipe kepemimpinan tambahan yang berfokus pada efektivitas kepemimpinan ditemukan oleh Feidler & House (1994). Menurut dalam studinya, yang pertama adalah pertimbangan (berupa kesadaran tindakan interpersonal dan relasional) dan kedua yaitu struktur awal (berupa kesadaran pola perilaku yang terkait dengan penyelesaian tugas dan produksi) merupakan faktor penting. Tingkat hubungan dan kepercayaan yang dibina oleh seorang pemimpin dengan para pengikutnya juga harus diperhitungkan (Fiedler, 1996). Di sisi lain, struktur inisiasi mewakili seberapa banyak pemimpin membangun, mengarahkan, dan mendefinisikan tugasnya sendiri dan tugas bawahan saat mereka berkontribusi pada keberhasilan, keuntungan, dan pemenuhan tujuan organisasi. Tiga tipe pemimpin dikemukakan oleh beberapa peneliti: otokratis, demokratis, dan *laissez-faire*.

Pemimpin otoriter membuat pilihan tanpa berkonsultasi dengan pengikutnya, pemimpin *laissez-faire* mengizinkan pengikutnya untuk memutuskan dan dengan demikian tidak memainkan peran kepemimpinan yang berarti selain memegang jabatan, dan pemimpin demokratis berkonsultasi dengan pengikutnya sebelum membuat keputusan. Dia juga percaya bahwa masing-masing dari

ketiga tipe pemimpin ini mungkin berlaku untuk semua pemimpin.

Berikut ini adalah ciri-ciri kepemimpinan yang baik:



Gambar 9.1 *Qualities of Leadership*

1. Tidak mementingkan diri sendiri (*Selflessness*), dasar dan inti dari kualitas kepemimpinan adalah tidak mementingkan diri sendiri. Pemimpin harus menetapkan tujuannya tanpa mementingkan diri sendiri dan mementingkan diri sendiri. Dua elemen lain yang harus dimiliki seorang pemimpin selain tidak mementingkan diri sendiri adalah karakter dan pengetahuan. Pemimpin, dengan energi karakter mereka, menyelesaikan pekerjaan dengan mengelola orang dengan tepat. Dan atas dasar pengetahuan mereka, memutuskan apa yang harus dilakukan dalam keadaan apa pun. Karakter belaka yang tidak dibantu oleh pengetahuan menempatkan langit-langit dalam kemampuan seorang pemimpin.
2. Keberanian (*Courage*), kualitas manusia yang paling menakjubkan yang harus dipertahankan seorang pemimpin adalah keberanian untuk menghadapi situasi dan bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan keputusan yang diambil olehnya atau oleh anggota timnya. Seorang pemimpin yang baik adalah orang yang memiliki keberanian untuk bertanggung

jawab atas kegagalan, tetapi memberikan penghargaan kepada timnya ketika berhasil.

3. *Will power, will power* adalah kualitas yang dibutuhkan secara seragam di semua pemimpin terkemuka. Ribuan kesulitan muncul, dan kegagalan terjadi saat menjalankan rencana. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki kemauan yang kuat untuk menghadapi rintangan bukannya kecewa dengan kegagalan saat melaksanakan rencana. Kekuatan kemauan yang kuat dari seorang pemimpin meningkatkan kekuatan kemauan rekan satu timnya dan mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik.
4. Komunikasi yang efisien (*Efficient communication*), komunikasi yang baik adalah kunci untuk menjadi pemimpin yang mengagumkan. Logika di baliknya jelas jika seorang pemimpin membawa semua jenis kualitas kepemimpinan, namun jika dia gagal berkomunikasi dengan baik, dia tidak akan pernah menjadi pemimpin yang terpuji.
5. Pengetahuan (*Knowledge*), pemimpin belajar melalui upaya mereka yang membangun pengetahuan mereka. Mereka mengintensifkan pengalaman mereka dengan bekerja di departemen kerja yang tidak dapat dipertukarkan oleh perangkat apa pun. Seorang pemimpin juga dituntut untuk memiliki pengetahuan dalam menangani orang; meskipun, pengetahuan yang tepat tentang pekerjaan juga memperkuat tingkat kepercayaan para pemimpin.
6. Kejujuran dan Integritas (*Honesty and Integrity*), kejujuran dan integritas adalah aset tak ternilai dari seorang pemimpin dan diperlakukan sebagai atribut yang paling terpuji dari seorang pemimpin. Pemimpin harus jujur dengan karyawan dan manajemen organisasi. Seorang pemimpin harus selalu menjaga integritas mereka di atas segalanya begitu ia hancur; itu akan hilang selamanya.

7. Konsistensi (*Consistency*), efektivitas kepemimpinan tanpa konsistensi adalah tidak logis. Jalan setiap pemimpin jarang untuk diri sendiri. Konsistensi membantu dalam mencapai posisi kepemimpinan. Namun, ini bukan satu-satunya pendekatan untuk kepemimpinan yang efektif; ia bekerja bersama dengan aspek lain dari kualitas kepemimpinan yang baik. Seorang pemimpin yang baik dapat memperbaiki titik-titik kasar, tetapi tidak pernah membiarkan tim mereka bingung dengan menunjukkan ketidakkonsistenan dalam keputusannya.
8. Pandangan visioner (*Visionary outlook*), ini adalah salah satu ciri unik pemimpin. Mereka harus kompeten untuk melihat lebih jauh di mana posisi perusahaan saat ini, mengenali ke mana bisnis bergerak, dan menggunakan perspektif itu untuk menjalankan perusahaan ke depan (Muteswa, 2016).

Kepemimpinan dan Kekuasaan

Kepemimpinan dan gagasan kekuasaan terkait karena keduanya melibatkan proses pengaruh. Kemampuan atau potensi untuk memengaruhi dikenal sebagai kekuasaan. Ketika seseorang memiliki kapasitas untuk memengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan orang lain, mereka dikatakan memiliki kekuatan. Hakim, profesional medis, pelatih, dan pendidik adalah beberapa contoh dari mereka yang mungkin berdampak pada kita. Ketika mereka bertindak dengan cara ini, mereka mengeksploitasi sumber daya yang mereka andalkan kekuatan mereka untuk mengubah kita (G.Northouse, 2015).

Meskipun tidak ada teori yang jelas tentang kekuasaan dan kepemimpinan dalam literatur studi, gagasan kekuasaan adalah salah satu yang sering dihubungkan dengan kepemimpinan. Orang sering mengasosiasikan kekuasaan dengan kepemimpinan karena mereka menganggap pemimpin (baik dan buruk) dan mereka yang memegang peran kepemimpinan memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain. Orang sering terpesona

oleh bagaimana para pemimpin menggunakan kekuasaan mereka, di samping itu.

Position Power	Personal Power
Legitimate	Referent
Reward	Expert
Coercive	
Information	

SOURCE: Adapted from *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (pp. 3–8), by J. P. Kotter, 1990, New York: Free Press.

Gambar 9.2 *Types and Bases of Power*

Banyak orang merasa tertarik untuk mengetahui bagaimana para tokoh-tokoh berpengaruh seperti Hitler atau Alexander Agung menggunakan posisi otoritas mereka untuk memengaruhi orang lain, karena ini membuktikan bahwa pengaruh seperti itu jika mereka memilikinya. Kekuasaan belum menjadi faktor yang signifikan dalam teori kepemimpinan, meskipun ada minat yang melekat pada kekuasaan dan kepemimpinan. Meskipun belum banyak penelitian tentangnya, jelas bahwa ini adalah bagian dari proses kepemimpinan yang lebih luas. Semakin banyak ahli teori dan praktisi manajemen yang menekankan pentingnya kekuasaan dalam perusahaan.

Kellerman menyatakan bahwa telah terjadi perubahan dalam kekuatan kepemimpinan selama 40 tahun terakhir yang ditulis dalam buku terbarunya *The End of Leadership* (2012). Pemimpin dahulu memiliki mayoritas kekuasaan, tetapi itu berubah dan beralih ke pengikut. Karena adanya perubahan sosial, maka pengikut sekarang berharap lebih dari para pemimpin, dan para pemimpin itu telah beradaptasi.

Akses teknologi telah memberdayakan pengikut, memberi mereka akses sebagian besar pada informasi, dan meningkatkan transparansi para pemimpin. Akibatnya, rasa hormat terhadap pemimpin dan otoritas yang sah mereka menurun. Pada kenyataannya, pengikut telah menyamakan kedudukan dengan menggunakan

kekuatan informasi. Menurut Kellerman, kepemimpinan tidak lagi disamakan dengan kekuasaan, dan dampaknya para pemimpin kurang memiliki pengaruh dalam kekompakan sosial antara mereka dan para pengikutnya (Kolzow, 2014).

Kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain berasal dari persepsi pengikut mereka sebagai orang yang cerdas dan disukai. Pemimpin mendapatkan pengaruh ketika mereka mengambil tindakan yang dianggap penting oleh pengikut. Misalnya, beberapa manajer menjadi kuat karena mereka dihormati oleh bawahannya. Adapun yang lain memegang posisi otoritas karena pengagum mereka menganggap mereka tinggi atau menghargai mereka. Berdasarkan bagaimana mereka dipersepsikan dalam interaksi mereka dengan orang lain, para manajer ini diberi kekuasaan dalam kedua situasi tersebut. Kekuasaan dan keahlian termasuk dalam kekuasaan personal (Firth & Carroll, 2016).

Sumber kekuasaan yang paling signifikan dalam masyarakat modern adalah organisasi, yang paling erat hubungannya dengan kekuasaan yang dikondisikan. Menurut Berle (1969), bahwa kekuasaan adalah komponen yang diperlukan di setiap tingkat organisasi manusia. Gagasan tentang kepemimpinan dan kekuasaan telah menimbulkan perhatian yang intens, perdebatan, dan kadang-kadang membingungkan sepanjang perkembangan dalam bidang ilmu manajemen, namun kadang-kadang juga diabaikan sebagai faktor penting dalam memahami kepemimpinan di perusahaan (Krausz, 1979).

Perilaku Kepemimpinan

Ciri-ciri apa yang membedakan pemimpin yang baik dari mereka yang kurang efektif? Jawaban atas pertanyaan ini, dapat membantu orang dan organisasi memutuskan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kapasitas pemimpin mereka dalam menampilkan sifat-sifat ini. Organisasi seringkali dinamis dan rumit, yang menimbulkan berbagai kesulitan bagi para pemimpin.

Agar berhasil menangani kesulitan-kesulitan itu, para pemimpin tidak hanya harus memiliki pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperlukan, tetapi juga menunjukkan perilaku yang memungkinkan mereka menggunakan keterampilan mereka dalam lingkungan yang penuh gejolak dan berubah (Ewen *et al.*, 2013).

Perilaku penting karena memengaruhi sikap dan tindakan pengikut baik secara formal maupun informal. Secara resmi, para pemimpin memutuskan apakah akan mempromosikan pengikut, mengatur proses kerja, mengembangkan pola komunikasi, dan menegakkan aturan. Menurut pandangan ini, para pemimpin berkontribusi pada penciptaan sistem yang memungkinkan organisasi untuk berjalan, dan diantisipasi bahwa pengikut mereka akan makmur ketika sistem ini logis dan adil (Behn & Kennedy, 2004). Selain itu, tindakan seorang pemimpin memodelkan perilaku khusus untuk pengikut dan menetapkan logika umum kesesuaian untuk organisasi mereka.

Tindakan para pemimpin juga menetapkan standar informal tentang bagaimana individu lain di dalam organisasi mereka berperilaku. Meskipun kurang transparan, wilayah kekuasaan ini didasarkan pada pengetahuan bahwa para pemimpin organisasi memiliki status simbolis yang menonjol yang melampaui kewajiban kontrak mereka (Choi & Rainey, 2010).

Adapun cara terbaik untuk memahami konsep kompleksitas perilaku adalah sebagai analog dengan konsep kompleksitas kognitif. Mirip dengan bagaimana Fitzgerald (1945) mengamatinya bahwa "ujian kecerdasan tingkat pertama adalah kemampuan untuk menyimpan dua ide yang berlawanan dalam pikiran pada saat yang sama dan masih mempertahankan kemampuan untuk berfungsi," kemampuan untuk menampilkan perilaku yang berlawanan atau berlawanan (sesuai atau perlu) sambil tetap mempertahankan beberapa derajat integritas, kredibilitas, dan arahan mungkin merupakan ujian bagi seorang pemimpin kelas satu. Akibatnya, pemimpin yang baik adalah mereka yang memiliki kompleksitas kognitif dan perilaku untuk secara efektif

menanggapi berbagai situasi yang mungkin benar-benar membutuhkan tanggapan yang berlawanan atau berlawanan (Denison *et al.*, 1995).

Pengamatan "lebih dari segalanya" tentang kepemimpinan efektif yang dibuat oleh Bass (1981) dan lain-lain, yang menekankan bahwa pemimpin yang kuat menarik dari repertoar perilaku yang luas saat mereka melaksanakan tugas mereka, juga terkait dengan kompleksitas perilaku. Variasi yang lebih besar dari inisiatif dan respons perilaku memberi seorang pemimpin landasan untuk merespons tuntutan yang menantang dan tak terduga dengan cara yang paling efektif (Bernard M. Bass, 1997).

Tannenbaum dan Schmidt pertama kali menerbitkan kontinum kepemimpinan pada tahun 1958, dan kemudian direvisi pada tahun 1973. Penelitian mereka telah menyajikan sebuah spektrum perilaku manajerial potensial di mana berbagai filosofi kepemimpinan dapat diposisikan. Kontinum menampilkan berbagai pilihan tindakan dalam kaitannya dengan tingkat kekuasaan manajer dan tingkat kebebasan yang diberikan kepada non-manajer untuk membuat keputusan.

Pada spektrum antara dua ekstrem otoriter dan kendali bebas, sejumlah besar filosofi kepemimpinan telah diwakili (Lihat gambar 9.3). Gaya di sebelah kiri adalah gaya di mana seorang manajer mempertahankan kontrol, dan gaya di sebelah kanan adalah gaya di mana kontrol dilepaskan. Tetapi, tidak ada ekstrem yang mutlak, dan baik kekuasaan maupun kebebasan selalu memiliki batas (Scouller & Chapman, 2015).

Seorang manajer dicirikan menurut tingkat kontrol yang dipertahankan olehnya. Menurut pendekatan ini, empat gaya utama kepemimpinan telah diidentifikasi:

1. Menceritakan

Manajer mengidentifikasi masalah, memilih keputusan, dan mengumumkannya kepada bawahan. Bawahan bukan merupakan pihak dalam proses pengambilan keputusan dan manajer mengharap

mereka untuk mengimplementasikan keputusannya sesegera mungkin.

2. Jual

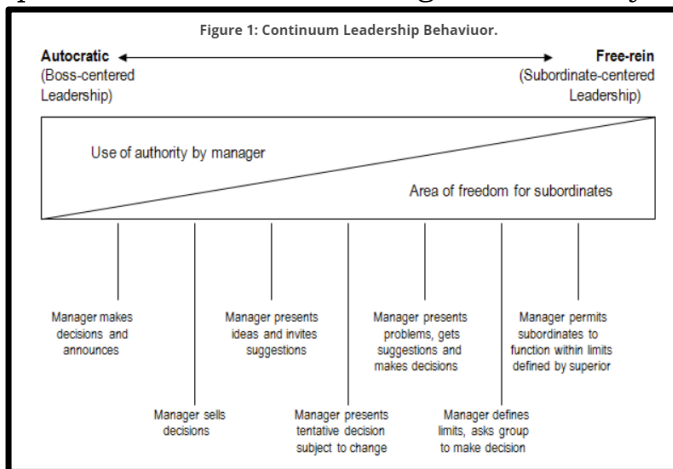
Keputusan hanya dipilih oleh manajer, tetapi dia memahami bahwa akan ada sejumlah penolakan dari mereka yang menghadapi keputusan tersebut dan oleh karena itu seorang manajer membuat upaya untuk membujuk mereka agar menerimanya.

3. Konsultasi

Meskipun masalah telah diidentifikasi oleh manajer, dia tidak boleh mengambil keputusan akhir. Masalah ini, harus disajikan kepada bawahan dan solusi yang disarankan oleh bawahan.

4. Bergabung

Manajer menentukan batas-batas di mana keputusan dapat diambil oleh bawahan dan kemudian membuat keputusan akhir bersama dengan bawahannya.



Gambar 9.3 *Continuum Leadership Behaviour*

Filosofi kepemimpinan yang berbeda dijelaskan secara memadai oleh berbagai tahap kontinum. Secara umum, para pemimpin akan maju di sepanjang kontinum, secara bertahap mentransfer lebih banyak otoritas kepada bawahan mereka, mengingat bawahan bersedia mengikuti kepemimpinan pemimpin dan berfungsi pada tingkat yang

memuaskan (Norazmi *et al.*, 1990). Sementara, beberapa kendali mungkin hilang saat seorang pemimpin berkembang di sepanjang kontinum, penting untuk diingat bahwa pemimpin pada akhirnya selalu bertanggung jawab atas tindakan tim. Akibatnya, kemajuan sepanjang kontinum memerlukan tingkat kepercayaan yang tinggi antara pemimpin dan tim mereka. Yang pertama, "perintah dan kendali", gaya atau pangung tidak mungkin sering digunakan oleh para pemimpin modern dan biasanya hanya cocok sebagai upaya terakhir.

Pemimpin harus mengingat hal ini saat memilih gaya mereka dari kontinum, menurut Tannenbaum dan Schmidt, yang setuju bahwa gaya akan bervariasi tergantung pada pemimpin, mereka yang dipimpin, dan situasi.

Daftar Pustaka

- Behn, R. D., & Kennedy, J. F. (2004). *Managing for Performance and Results Series*.
- Bernard M. Bass. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing Diversity in U . S . Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance Published by: Wiley on behalf of the American Society for Public Administration Stable URL: <http://www.j. Public Administration Review>, 70(1), 109–121.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- Dess, Gregory G., J. C. P. (2000). Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18–34. <https://doi.org/10.1108/14754390980000986>
- Dobbins, G. H., Platz, S. J., & Platz, J. (2009). Sex Differences Real How in Are Leadership: They? *Management*, 11(1), 118–127.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill-leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *Leadership Quarterly*, 24(4), 516–533. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.006>
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241–250. <https://doi.org/10.2307/2393716>

- Firth, J., & Carroll, B. (2016). Leadership and power. *The Routledge Companion to Leadership*, May, 125–141. <https://doi.org/10.4324/9781315739854>
- G.Northouse, P. (2015). Leadershop : theory and practice. In Nicole Mangona (Ed.), *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* (Seventh Ed, Vol. 3, Issue April). SAGE Publications, Inc.
- Kolzow, D. R. (2014). LEADING FROM WITHIN : Building Organizational Leadership Capacity Authored by: Table of Contents. In *International Economic Development Council*.
- Krausz, R. R. (1979). Organizational Applications: Power and Leadership In Organizations. *Transactional Analysis Journal*, 1977, 10.
- Muteswa, R. (2016). Qualities of a Good Leaders and the Benefits of Good Leadership to an Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 8(24), 135–140. www.iiste.org
- Norazmi, M. N., Hohmann, A. W., & Bradley, J. (1990). Understanding Leadership Styles Checklist 256. *The Malaysian Journal of Pathology*, 12(2), 89–95. [https://www.managers.org.uk/~media/Files/PDF/Civil Service/CHK-256.pdf](https://www.managers.org.uk/~media/Files/PDF/Civil%20Service/CHK-256.pdf)
- Scouller, J., & Chapman, A. (2015). Leadership Theories - Leadership skills. [Http://Www.Free-Management-Ebooks.Com/](http://Www.Free-Management-Ebooks.Com/), 46.
- Syarifudin, E. (2004). Teori Kepemimpinan. *Alqalam*, 21(102), 459. <https://doi.org/10.32678/alqalam.v21i102.1644>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. In *Leadership Quarterly* (Vol. 19, Issue 6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Zaker, A. K., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(February), 1–7. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11107-0_4

Profil Penulis



Dr. Gunawan, S.E., M.Si., CMA., C.MP

Adalah seorang putra keduabelas dari pasangan H. Bata Ilyas dan Hj Hasnah Hadju. Kelahiran tahun 1977 Pebruari di Ujung Pandang. Penulis mulai masuk sekolah dasar tahun 1984 pada SD Batua, kemudian melanjutkan ke SMP Negeri 8 Ujung Pandang pada tahun 1990 dan, selanjutannya masuk STM Pembangunan pada tahun 1993. Penulis melanjutkan studi ke jenjang D3 pada Akademi Manajemen Koperasi (AMKOP) selama 3 tahun dengan konsentrasi Manajemen Perbankan dan menyelesaikan studi program S1 pada STIE AMKOP Makassar di tahun 2002 dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran. Kemudian Penulis melanjutkan program S-2 pada Universitas Hasanuddin pada tahun 2004 selama 2 (dua) tahun dengan konsentrasi Manajemen Agribisnis. Adapun program Doktor, penulis menyelesaikan selama 3 tahun 0 bulan di UNHAS dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran di mana judul disertasi *“Pengaruh Exotic Service Quality Terhadap Overall Satisfaction, Trust, Relationship Commitment dan Relationship Intention Pada Industri Jasa Hotel Berbintang di Makassar”*. Penulis merupakan salah satu Dosen LLDikti Wil. IX Sulawesi yang ditempatkan di STIE Amkop Makassar dengan pangkat Lektor Kepala dan sudah mendapat sertifikasi. Penulis juga merupakan salah satu pejabat membidangi keuangan pada Program Pascasarjana S-2 (Magister) dan S-3 (Doktor Ilmu Manajemen) di STIE AMKOP Makassar. Penulis juga adalah anggota *Asosiasi Doktor Ekonomi Indonesia (ADEI)* Kota Makassar dan Pengurus ADPERTISI. Banyak kegiatan dan pelatihan yang telah diikuti oleh penulis dalam rangka pengembangan diri sebagai seorang Dosen (Pengajar) untuk memperluas wawasan berfikir dalam menguraikan tentang konsep-konsep Teori Kepemimpinan, kirannya buku ini bermanfaat dalam menambah *“Mind Set”* kita tentang bagaimana menjadi *“The Good Leader”*. Sekian dan Terima Kasih, Wassalamu Alaikum Wr. Wb *Sukseski*.

E-mail Penulis: fadelgun@stieamkop.ac.id

BUDAYA ORGANISASI, LITERASI DIGITAL DAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK

Dr. Dra. Eny Haryati, M.Si
Universitas Dr. Soetomo

Konsepsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi telah lama tampil sebagai perangkat organisasi yang memegang peran amat penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, baik bagi organisasi bisnis maupun organisasi publik. Schein (2010) menyebut budaya organisasi sebagai rangkaian norma, nilai, asumsi dasar, dan keyakinan yang dibangun oleh anggota kelompok dalam suatu organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi dan integrasi yang memengaruhi perilaku sumber daya manusia dalam organisasi.

Sejalan dengan definisi yang dikemukakan oleh Schein, Denison (2012) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai yang mendasari, pedoman perilaku, keyakinan, dan asumsi yang berakar baik di kalangan pimpinan organisasi maupun anggota organisasi, yang menunjukkan dan memperkuat prinsip-prinsip dasar pencapaian tujuan organisasi.

Sebelumnya, Denison dan Mishra mengkategorikan ciri-ciri budaya organisasi ke dalam empat aspek: keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi. Selain itu, sifat budaya organisasi yang ditawarkan oleh Denison ini, kemudian diklasifikasikan lebih lanjut kedalam indeks yang lebih detail untuk mencerminkan

ukuran atau indeks yang mencerminkan kebutuhan organisasi akan kekuatan dan fleksibilitas suatu tindakan dalam norma dan nilai yang dikehendaki (Denison, 2014). Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 10.1
Sifat dan Indeks Budaya Organisasi

No	Sifat Budaya Organisasi	Karakteristik Indeks	Definisi indeks
1	Keterlibatan	Individu memiliki kemampuan, rasa memiliki, dan tanggung jawab.	Karyawan yang memiliki daya inisiatif dan kemampuan untuk melakukan pekerjaannya.
		Orientasi Tim	Individu bekerja secara umum menuju tujuan.
		Perkembangan	Kemampuan Organisasi terus-menerus melakukan pengembangan karyawan
2	Konsistensi	Individu memiliki nilai, keyakinan, dan norma sebagai bagian dari budaya. Koordinasi dan Integrasi	Anggota organisasi berbagi seperangkat norma
		Kesepakatan nilai-nilai inti	Anggota organisasi bekerja sama menuju tujuan bersama.
3	Kemampuan Beradaptasi	Para anggota organisasi bergerak menuju lingkungan eksternal.	Menjemput setiap peluang yang hadir
		Menciptakan Perubahan	Organisasi sedang membangun langkah-langkah kreatif untuk memenuhi perubahan kebutuhan eksternal.
		Fokus pelanggan	Organisasi memahami kebutuhan karyawan dan mengantisipasi masa depan mereka.

4	Misi	Arah Strategis Organisasi	Mengembangkan strategi yang kuat untuk mencapai tujuan di masa depan (jangka panjang)
		Tujuan	Anggota organisasi secara bersama-sama menerapkan nilai-nilai yang mengarah pada upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan
		Standar	Anggota organisasi memahami dan berusaha mewujudkan standar pencapaian tujuan

Sumber: Denison (2014)

Seperti dalam model Denison yang tertuang dalam matriks pada tabel 1, perbandingan organisasi ditentukan berdasarkan kekuatan budaya dan berdasarkan nilai-nilai tinggi yang relatif lebih banyak berada dalam praktik kerja mereka. Nilai-nilai bersama tersebut lebih dapat diakses dan dapat diandalkan daripada artefak semata (Yilmaz & Ergun, 2008).

Fenomena menunjukkan bahwa telah banyak sejumlah pandangan yang menjelaskan tentang apa itu budaya organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan tuntunan organisasi. Budaya organisasi, karenanya lebih dipandang sebagai suatu karakteristik yang terdapat pada suatu organisasi dan dijadikan sebagai tuntunan organisasi sedemikian rupa sehingga mampu membedakannya dengan organisasi lain. Itu artinya, hal tersebut adalah suatu norma dan juga nilai-nilai perilaku yang dipahami serta diterima oleh seluruh anggota organisasi dan juga digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku di dalam organisasi, meskipun keberadaannya tidak selalu tertulis secara eksplisit dalam suatu dokumen resmi organisasi.

Budaya organisasi juga bisa diartikan sebagai seluruh hal yang mampu diselesaikan di tempat organisasi tersebut bernaung. Budaya dalam suatu organisasi akan melibatkan seluruh pengalaman, filosofi, ekspektasi dan juga seluruh nilai yang terdapat di dalamnya, sehingga nantinya akan terefleksi dalam kegiatan setiap anggota organisasi, mulai dari pekerjaan, interaksi dengan lingkungan luar, hingga ekspektasi yang diharapkan bisa terwujud di masa depan dalam menghadapi permasalahan maupun dalam melakukan pengembangan organisasi.

Budaya organisasi melibatkan suatu aturan tertulis dan juga tidak tertulis, bahasa, kebiasaan, simbol, asumsi, visi, sistem, norma, nilai, serta kepercayaan. Sebagian ahli lainnya juga ada yang menjelaskan bahwa organisasi justru lebih menekan dan membentuk perilaku karyawan di dalam organisasi tersebut. Jadi, pada saat ada seseorang yang masuk ke dalam organisasi tersebut, secara otomatis mereka akan mengikuti kebiasaan dan juga budaya organisasi yang sedang berlaku di dalam organisasi tersebut, meskipun orang tersebut tercatat sebagai anggota baru suatu organisasi.

Perlu diketahui bahwa seorang pemimpin dalam suatu organisasi akan memberikan peranan yang sangat penting dalam hal membentuk maupun memelihara serta mengembangkan budaya organisasi, sebab secara umum budaya organisasi memiliki sejumlah peran penting, di antaranya adalah:

1. Meningkatkan rasa memiliki (*self of belonging*) dan loyalitas setiap karyawan di dalam suatu organisasi.
2. Digunakan sebagai alat untuk bisa mengorganisasikan setiap anggota, baik ketika organisasi sedang menghadapi masalah maupun mendapatkan peluang untuk berkembang.
3. Meningkatkan kekuatan nilai suatu organisasi, yang secara psikologis dapat menciptakan kohesi kelompok dalam organisasi.

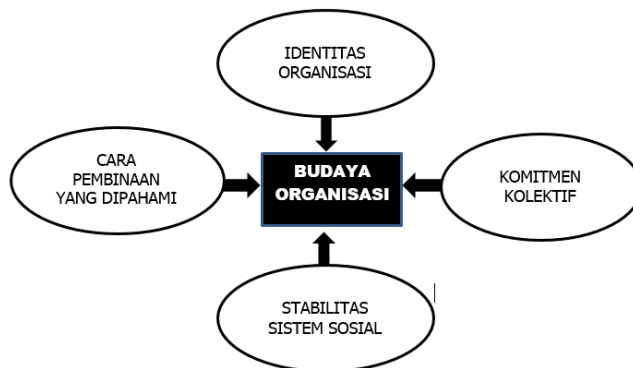
4. Dijadikan sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku di dalam lingkungan organisasi, khususnya dalam rangka pelaksanaan pekerjaan dari masing-masing personal yang ada dalam suatu organisasi.
5. Mendorong seluruh struktur kepemimpinan dalam suatu organisasi serta anggota organisasi untuk bisa meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek ataupun jangka panjang.
6. Dijadikan sebagai alat untuk menentukan standar, mana yang bisa dilakukan dan tidak bisa untuk dilakukan.

Selain itu, banyak ahli yang telah menjelaskan tentang budaya organisasi ditinjau dari beberapa aspek. Berikut ini contoh dari pendapat sejumlah ahli dimaksud.

1. Robbins (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi disadari atau tidak telah menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu: (1) budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; (2) budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen terhadap hal-hal yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang; (3) budaya organisasi memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi, (4) budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi.
2. Indikator-indikator budaya organisasi menurut Luthans (2012) adalah: (1) norma, adalah adanya standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak dan dengan cara serta bagaimana suatu pekerjaan dalam suatu organisasi harus dilakukan; (2) filosofi, terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana anggota organisasi melaksanakan tugasnya masing-masing dalam rangka memenuhi

kebutuhan mitra/pelanggan, (3) aturan, terdapat standar yang harus dipatuhi berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, untuk itu seorang pendatang baru dalam suatu organisasi, harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota organisasi, (4) kerja sama, ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan lingkungan dan individu di luar organisasi.

3. Dalam pandangan Kreitner dan Kinicki (2007), budaya organisasi sekurang-kurangnya memiliki empat fungsi: (1) sebagai identitas organisasi, budaya organisasi dapat membedakan antara organisasi yang satu dengan yang lain; (2) sebagai media untuk membangun komitmen kolektif, bahwa melalui budaya organisasilah sejumlah komitmen kolektik terbentuk secara otomatis melalui mekanisme psikologi sosial para anggota organisasi; (3) sebagai media atau cara melakukan pembinaan, dengan budaya organisasi dapat dijalankan fungsi otomatisasi dari pembinaan organisasi; (4) menciptakan stabilitas sistem sosial, bahwa melalui budaya organisasi-lah stabilitas sistem sosial dapat diciptakan. Ilustrasi ini dapat dipelajari melalui gambar 10.1 berikut ini.



Gambar 10.1 Fungsi Budaya Organisasi
Sumber: Kreitner dan Kinicki (2007)

Budaya Berkinerja

Budaya organisasi bukanlah konsep yang baru, namun budaya organisasi selalu hadir dalam konfigurasinya yang selalu baru dan kontekstual. Hal inilah yang menyebabkan budaya organisasi dapat dikatakan sebagai perangkat organisasi yang amat dinamis, itu karena budaya organisasi mengalami dinamika yang kompleks, variatif dan pergerakan yang begitu cepat seiring dengan perubahan sosial yang terjadi pada masyarakat di berbagai belahan dunia. Atas dasar inilah menjadi penting bagi ilmuwan, pengamat dan praktisi organisasi untuk memahami apa dan bagaimana dinamika budaya organisasi.

Padata tahun 2022, Sutoro, dkk., menulis modul berjudul Budaya Organissi yang digunakan sebagai bahan pembelajaran mata kuliah Budaya Organisasi di Universitas Pamulang. Salah satu bab diberi judul “Budaya Berkinerja”. Dalam pandangan Sutoro, dkk. (2022), dikutip dari Aldrich (2008), budaya berkinerja adalah kebutuhan dan tuntutan yang harus diupayakan khususnya oleh pimpinan organisasi. Para pimpinan organisasi memiliki kepentingan sebagai atasan, sebagai orang yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kerja. Dengan membangun budaya berkinerja, maka operasionalisasi kerja berjalan lancar, dengan baik, sesuai rencana dan memenuhi harapan. Kondisi ini dapat memberikan keuntungan bagi keberlangsungan pemimpin organisasi untuk meningkatkan kapasitas organisasi yang ia pimpin.

Dalam perspektif budaaya organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang fundamental, seiring upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Bahkan keberadaannya menjadi vital dalam memajukan perusahaan untuk dapat bersaing di tengah-tengah persaingan global. Namun, keberadaan SDM saja tidak cukup, dibutuhkan SDM yang berkualitas dan berdaya saing internasional, yakni SDM yang memiliki kinerja superior (baik dan terbaik). Tidak heran jika banyak organisasi berani membayar mahal karyawan yang

berkinerja unggul dan bahkan mereka mencari SDM berkualitas ke berbagai negara lain.

Budaya kinerja menjadi penting sebagai perwujudan dari harapan semua anggota organisasi. Budaya berkinerja berarti bagaimana orang-orang yang ada di dalam organisasi serius dan bertanggung jawab terhadap tujuan dan harapan organisasi. Baik manajemen puncak, manajer, maupun pegawai memiliki semangat yang sama, yakni memiliki motivasi untuk memajukan organisasi. Artinya, budaya berkinerja menuntut optimalisasi peran setiap orang berdasarkan jabatan, wewenang, dan kompetensinya masing-masing, dengan saling terhubung dalam suatu kolaborasi yang konstruktif. Kondisi ini dalam perspektif strategi organisasi dapat memicu terjadinya percepatan kemajuan internal organisasi.

Bernardin (2013) berpendapat, berkinerja merupakan persoalan tuntutan organisasi terhadap potensi yang dimiliki oleh anggotanya, sebagai konsekuensi dari ikatan kerja, namun secara spesifik kinerja membutuhkan standar kompetensi yang dibutuhkan, standar daya dan upaya dan standar dukungan organisasi (wewenang, tanggung jawab, dan kesempatan). Konsepsi ini, mengisyaratkan bahwa kinerja yang baik tidak terlepas dari tingkat kompetensi yang dimiliki oleh SDM suatu organisasi; sehingga semakin baik kompetensi kerja SDM, maka akan berdampak pada penyelesaian kerja yang efektif dan menghasilkan pekerjaan yang maksimal bagi suatu organisasi. Namun, kompetensi saja tidak cukup, akan tetapi dalam mengerjakan pekerjaan dan hasil kerja yang baik, perlu didukung oleh usaha yang gigih (totalitas dalam bekerja) serta adanya kesempatan untuk mengembangkan kreativitas.

Terdapat sejumlah penjelasan dari para ahli yang menegaskan beberapa hal tentang kinerja, di antaranya yang perlu mendapat perhatian adalah:

1. Bentuk kinerja adalah hasil, maka kinerja tidak saja diukur dari seberapa gigih seseorang menjalankan tugas. Akan tetapi, juga seberapa besar hasil kerjanya memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan

organisasi, dan seberapa besar hal tersebut menjadi budaya organisasi.

2. Batasan kinerja adalah waktu dan standar, dalam arti bahwa terdapat satuan waktu tertentu dan standar kualitas tertentu yang dipergunakan untuk mengukur suatu pekerjaan yang bersandar pada budaya kinerja.
3. Syarat kinerja adalah kompetensi dan dukungan organisasi, ini karena kinerja memiliki hubungan timbal balik antara kompetensi seseorang dengan budaya organisasi.
4. Kriteria kinerja adalah kuantitas dan kualitas, artinya bahwa dalam rangka mengukur kinerja, disamping mendasarkan pada volume kerja juga kualitas pekerjaan yang dihasilkan seiring dengan standar kualitas yang ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa berkinerja bersangkut-paut dengan persoalan hasil kerja yang baik atas pemenuhan standar, syarat, dan kriteria yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan pada suatu organisasi. Sehingga seorang pegawai/karyawan dapat dikatakan berkinerja jika telah memenuhi ketiga unsur tersebut.

Ivancevich (2010) mengemukakan bahwa *“performance evaluation is the activity used to determine the extent to which an employee performance works effectively, other terms for performance appraisal, employee appraisal and employee evaluation”*. Artinya, evaluasi kinerja merupakan upaya melihat sejauh mana pegawai tersebut bekerja secara efektif termasuk di dalamnya penilaian-penilaian prestasinya serta evaluasi pegawai. Selanjutnya, yang paling penting adalah bahwa berkinerja terbaik perlu menjadi budaya yang diyakini dan dianut oleh semua anggota organisasi. Paada konteks inilah suatu organisasi diharapkan memiliki dan memelihara budaya berkinerja sebagai salah satu bagian penting dalam budaya organisasi.

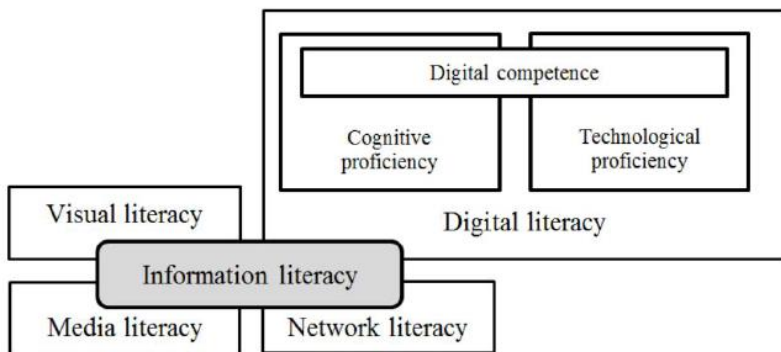
Literasi Digital: Pengertian, Tujuan, Manfaat dan Jenisnya

Literasi digital adalah keterampilan penting yang dibutuhkan orang untuk terlibat dengan komunikasi digital atau sistem *online*, ini menggambarkan kemampuan untuk menggunakan internet dan platform digital lainnya dan untuk menemukan, memahami, dan mengevaluasi informasi yang disajikan; untuk penggunaan dalam kegiatan yang bermanfaat atau yang memperoleh hasil dalam rangka memenuhi kebutuhannya (D. Bawden, 2008). Literasi kesehatan digital, misalnya, atau yang terkenal dengan literasi kesehatan elektronik (*e-Health*), berfokus pada kemampuan individu untuk mengakses, memahami, dan terlibat dengan materi atau teknologi perawatan kesehatan digital, baik dalam kapasitasnya sebagai pelaksana pelayanan kesehatan maupun dalam kapasitasnya sebagai pengguna pelayanan kesehatan.

Ketika sumber daya digital menjadi lebih luas, penting untuk menilai kemampuan individu untuk berinteraksi dengan materi atau teknologi. Dengan lebih memahami tingkat literasi digital individu, adalah mungkin untuk mengidentifikasi kebutuhan kelompok tertentu untuk mengembangkan ketentuan yang tepat dan memastikan bahwa masyarakat umum dapat mengakses layanan digital secara efektif. Untuk menghadapinya, seseorang perlu memiliki kemampuan untuk mengadopsi teknologi; ini diperlukan untuk individu atau dikenal dengan kemampuan literasi digital (Phuapan *et al.*, 2016).

Dengan literasi digital yang tinggi, maka akan diperoleh manfaat masyarakat untuk dapat meng-akses sejumlah informasi. Pemikirannya adalah bahwa publik yang mengoperasikan perangkat digital perlu dapat secara masal memahami caranya, manfaatnya, risikonya, agar mereka memiliki kesempatan dan kemampuan untuk memilih cara menggunakan teknologi digital untuk suatu kegiatan yang manfaat dan menghasilkan (Helsper dan Smahel, 2020).

Selanjutnya, Phuapan dkk. (2016). mencatat bahwa literasi digital adalah keterampilan yang paling penting dalam memanfaatkan teknologi, alat komunikasi untuk mengakses, mengatur, mengkoordinasikan, memperkirakan, dan memberikan informasi di masyarakat. Tejedor dkk. (2020) menemukan kebutuhan untuk meningkatkan keterampilan digital, terutama komunikasi, pengajaran, dan sejumlah praktek pelayanan. Alasan di balik ini adalah bahwa literasi digital dapat memengaruhi hasil kerja atau hasil pelayanan publik di banyak bidang misalnya pelayanan pendidikan, pelayanan bidang pembelajaran, kesehatan, perijinan, administrasi kependudukan dan lain-lain (Yustika dan Iswati, 2020).



Gambar 10.2 Kompetensi Digital dan Hubungannya dengan Literasi Informasi

Sumber: Stanisla & Roman (2014)

Secara sederhana, ‘literasi’ dapat bermakna sebagai kemampuan manusia dalam membaca dan menulis. Namun ternyata, pengertian literasi tidak hanya sebatas pada kemampuan membaca dan menulis saja. Literasi digital merupakan kemampuan untuk memahami dan menggunakan informasi yang didapatkan dari berbagai sumber. Literasi digital adalah upaya memanfaatkan teknologi dalam menemukan, menggunakan, dan menyebarluaskan informasi dalam dunia digital seperti saat ini. Sedangkan menurut Helsper, E.J., Smahel, D. (2020) literasi digital mencakup adanya tiga kemampuan yang berupa kompetensi pemanfaatan teknologi, memaknai dan memahami konten digital serta menilai

kredibilitasnya, meneliti dan mengkomunikasikan dengan alat yang tepat. Jadi, literasi digital merupakan upaya yang diperlukan individu pada era canggih seperti saat ini untuk mendapatkan dan menyaring informasi secara akurat.

Upaya lain untuk mendukung literasi digital ini adalah penggunaan aplikasi yang tepat dan pemahaman secara mendalam mengenai informasi yang didapatkan tersebut. Mengingat dampak mengenai penyebaran informasi bohong (*hoax*) dalam masyarakat sangat marak, bahkan menjadi fenomena yang mengemuka. Literasi yang buruk ternyata dapat berdampak buruk pula bagi psikologis si empunya, terlebih jika hal tersebut terjadi pada seseorang dengan kondisi mental-psikologis yang cenderung labil; ujungnya ia akan menelan mentah-mentah informasi yang didapatkan tanpa mencari tahu kebenaran dan keakuratan dari informasi tersebut.

Dihimpun dari berbagai sumber, diketahui sekurang-kurangnya terdapat sepuluh komponen penting yang termuat dalam literasi digital. Sepuluh komponen tersebut meliputi : (1) *social networking*, (2) *transliteracy*, (3) *maintaining privacy*, (4) *managing identify*, (5) *creating content*, (6) *organising and sharing content*, (7) *reusing/repurposing content*, (8) *filtering and selecting content*, serta (9) *self broadcasting*, (10) *Using of technology and information*. Berikut ini penjelasan dari Sembilan komponen dimaksud.

1. *Social Networking*, pada zaman sekarang, setiap individu pasti memiliki akun sosial media lebih dari satu, mulai dari Meta (*Facebook*), Twitter, LinkedIn, Instagram, TikTok, WhatsApp, dan lainnya. Pemerolehan informasi-informasi dari sosial media tersebut juga wajib diseleksi terlebih dahulu. Namun, tidak semua orang cermat dalam upaya menyaring informasi yang tersebar tersebut. Keterampilan memanfaatkan fitur-fitur yang terdapat dalam sebuah aplikasi sosial media merupakan pengetahuan dasar yang harus dimiliki oleh penggunaanya. Misalnya, mereka yang bekerja di dunia akademik lebih memanfaatkan sosial media berupa LinkedIn untuk

mendukung hubungannya dengan para cendekiawan di seluruh dunia. Lalu, mereka yang bekerja di bidang pemasaran, memanfaatkan fitur 'Toko' dalam platform Instagram guna mempromosikan produk mereka, dan sebagainya.

2. *Transliteracy*, komponen *transliteracy* ini didefinisikan sebagai upaya memanfaatkan berbagai platform untuk membuat konten, membagikan hingga mengkomunikasikannya. Dalam komponen ini, lebih mengutamakan kemampuan berkomunikasi dengan berbagai sosial media, grup diskusi, atau layanan *online* lain.
3. *Maintaining Privacy*, privasi menjadi hal penting dalam literasi digital. Sebagai pengguna sosial media dari berbagai platform harus memahami mengenai *cyber crime*. Saat ini, *cyber crime* telah marak terjadi seiring berkembangnya dunia digital ini. *Cyber crime* adalah kejahatan dunia maya yang melibatkan aktivitas ilegal menggunakan komputer, perangkat digital atau jaringan komputer. Contoh dari *cyber crime* yang sering terjadi adalah pencurian *online* lewat kartu kredit (*carding*), sampai pencurian informasi pribadi (*phising*).
4. *Managing Digital Identity*, komponen keempat ini yakni *managing digital identity*, berhubungan dengan bagaimana kita selaku pengguna platform menggunakan identitas secara tepat di berbagai sosial media yang kita miliki.
5. *Creating Content* merupakan keterampilan kita sebagai pengguna platform dalam membuat atau menciptakan konten, misalnya platform *PowToon*, *blogspot*, *wordpress*, dan lainnya.
6. *Organising and Sharing Content* ini berkaitan dengan bagaimana kita sebagai pengguna platform mengatur dan membagikan konten informasi supaya lebih mudah disebarkan kepada khalayak umum. Contohnya, pemanfaatan situs *social bookmarking* yang dinilai memudahkan dalam proses penyebaran

informasi dan dapat diakses oleh banyak pengguna internet.

7. *Reusing/ Repurposing Content*, dalam komponen *reusing/ repurposing content* ini, mengutamakan bagaimana kita selaku pengguna platform membuat atau ‘mengolah’ kembali konten yang ada supaya dapat dipergunakan kembali sesuai kebutuhan. Contohnya, seorang guru membuat konten mengenai mata pelajaran tertentu dengan materi yang relevan. Konten tersebut, diunggah di *platform Slideshare*, dengan tujuan supaya banyak orang yang mengunduh dan mempelajarinya. Setelah itu, konten tersebut ‘diolah’ kembali oleh orang lain dengan menambahkan informasi atau pengetahuan baru yang lebih lengkap.
8. *Filtering and Selecting Content*, dalam *komponen filtering and selecting content* ini mengutamakan kemampuan mencari dan menyaring informasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan kita melalui mesin pencari di internet.
9. *Self Broadcasting*, dalam komponen ini, memiliki tujuan yakni membagikan ide atau gagasan menarik serta konten multimedia melalui berbagai platform, misalnya melalui blog atau forum *online*. Self Broadcasting ini dapat menjadi upaya berpartisipasi masyarakat sosial *online* dalam kegiatan literasi digital.
10. *Using of technology and information*, adalah bagaimana seseorang dapat menggunakan teknologi (baik perangkat keras maupun perangkat lunak) untuk memperoleh informasi benar dan bermanfaat, dilanjutkan dengan kemampuan untuk menggunakan informasi yang benar dan bermanfaat itu untuk sesuatu yang bermanfaat dan menghasilkan.

Peluang dan Tantangan di Balik Literasi Digital

Literasi digital diperlukan dalam penggunaan teknologi. Penerapan literasi digital secara cerdas dapat membuat masyarakat jauh lebih bijak dalam menggunakan serta mengakses teknologi. Dalam bidang teknologi, khususnya informasi dan komunikasi, literasi digital berkaitan dengan kemampuan penggunaanya. Kemampuan untuk menggunakan teknologi sebijak mungkin demi menciptakan interaksi dan komunikasi yang positif.

Pengertian literasi digital, dikutip dari Suherdi (2021), literasi digital merupakan pengetahuan serta kecakapan pengguna dalam memanfaatkan media digital, seperti alat komunikasi, jaringan internet dan lain sebagainya. Kecakapan pengguna dalam literasi digital mencakup kemampuan untuk menemukan, mengerjakan, mengevaluasi, menggunakan, membuat serta memanfaatkannya dengan bijak, cerdas, cermat serta tepat sesuai kegunaannya.

Prinsip dasar literasi digital menurut Pradana, Yudha. (2018) memiliki empat prinsip dasar, yaitu: (1) pemahaman, artinya masyarakat memiliki kemampuan untuk memahami informasi yang diberikan media, baik secara implisit ataupun eksplisit; (2) saling ketergantungan, artinya antara media yang satu dengan lainnya saling bergantung dan berhubungan; media yang ada harus saling berdampingan serta melengkapi antara satu sama lain; (3) faktor sosial, artinya media saling berbagi pesan atau informasi kepada masyarakat oleh karena keberhasilan jangka panjang media ditentukan oleh pembagi serta penerima informasi; (4) kurasi, artinya masyarakat memiliki kemampuan untuk mengakses, memahami serta menyimpan informasi untuk dibaca di lain hari. Kurasi juga termasuk kemampuan bekerja sama untuk mencari, mengumpulkan serta mengorganisasi informasi yang dinilai berguna.

Potensi di balik literasi digital telah membawa banyak manfaat bagi kehidupan masyarakat. Manfaat tersebut di antaranya: (1) kegiatan mencari dan memahami informasi dapat menambah wawasan individu; (2) meningkatkan

kemampuan individu untuk lebih kritis dalam berpikir serta memahami informasi; (3) menambah penguasaan 'kosa kata' individu, dari berbagai informasi yang dibaca; (4) meningkatkan kemampuan verbal individu; (5) iterasi digital dapat meningkatkan daya fokus serta konsentrasi individu; (6) menambah kemampuan individu dalam membaca, merangkai kalimat serta menulis informasi.

Literasi digital setidaknya memiliki dua tantangan yang harus dihadapi. Tantangan ini, bisa diatasi dengan menerapkan literasi digital dalam setiap penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

1. Arus informasi yang banyak: tantangan paling kuat dari literasi digital adalah arus informasi yang banyak. Artinya masyarakat terlalu banyak menerima informasi di saat yang bersamaan. Dalam hal inilah literasi digital berperan, yakni untuk mencari, menemukan, memilah serta memahami informasi yang benar dan tepat. Contohnya konten pornografi, isu SARA dan lainnya.
2. Kemampuan individu dalam mengakses internet, khususnya teknologi informasi dan komunikasi, harus dibarengi dengan literasi digital. Sehingga individu bisa mengetahui, mana konten yang positif dan bermanfaat serta mana konten negatif.

Literasi digital bisa diterapkan di mana saja, yakni di lingkungan keluarga, lingkungan sekolah ataupun lingkungan masyarakat. Berikut beberapa contoh penerapan literasi digital:

1. Literasi digital di sekolah, komunikasi dengan guru atau teman menggunakan media sosial. Mengirim tugas sekolah lewat *e-mail*. Pembelajaran dengan cara *online*, yakni lewat aplikasi ataupun web. Mencari bahan ajar dari sumber terpercaya di internet.
2. Literasi digital di rumah, melakukan penelusuran dengan menggunakan browser. Mendengarkan musik dari layanan streaming resmi. Melihat tutorial memasak dari internet. Menggunakan laptop yang

tersambung ke internet untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan.

3. Literasi digital di lingkungan masyarakat, menggunakan media internet untuk menggalang dana atau donasi. Penggunaan media sosial untuk sarana promosi penjualan. Memakai aplikasi *meeting* untuk rapat. Menggunakan grup di media sosial untuk menyebarkan informasi yang tepat dan kredibel.

Literasi digital tentu memiliki banyak manfaat bagi masyarakat sekarang ini. Sepuluh manfaat tersebut adalah menghemat waktu, belajar lebih cepat, menghemat uang, membuat lebih aman, pemerolehan informasi terkini, selalu terhubung, membuat keputusan yang lebih baik, dapat membuatmu mau bekerja, menjadi lebih bahagia, dan dapat memengaruhi dunia.

1. Menghemat waktu, dalam usaha menemukan informasi yang dibutuhkan menjadi lebih cepat berkat adanya literasi digital ini. Contoh, apabila Anda mendapatkan penugasan dari guru atau dosenmu untuk mencari informasi tertentu, melalui kemampuan literasi digital Anda dapat mengetahui sumber-sumber informasi terpercaya yang kemudian bisa dijadikan sebagai referensi keperluan tugasmu. Kecepatan dalam menemukan informasi tersebut tentu dapat menghemat waktumu. Manfaat tersebut tidak hanya dirasakan oleh pelajar saja, tetapi juga pelayanan *online* yang menyelenggarakan layanannya secara *online*, sehingga Anda tidak perlu datang mengunjungi pelayanan tersebut secara langsung.
2. Belajar lebih cepat, contohnya, Anda mendapatkan penugasan dari guru atau dosenmu untuk mencari dan menemukan definisi dari istilah-istilah tertentu. Hal tersebut akan terasa sulit apabila Anda harus mencarinya di glosarium berbentuk cetak. Oleh karena itu, akan lebih cepat apabila Anda memanfaatkan platform *online* yang menyediakan definisi istilah-istilah tersebut.

3. Menghemat uang, pada era yang serba canggih seperti sekarang ini, biasa ditemukan aplikasi khusus yang berisi mengenai perbandingan diskon sebuah produk. Aplikasi tersebut apabila digunakan secara cermat tentu dapat menghemat pengeluaran kita dalam usaha membeli produk tersebut.
4. Membuat lebih aman, beredarnya informasi-informasi yang berasal dari berbagai sumber membuat kita selaku pengguna internet lebih mudah dalam mengetahui informasi yang tepat sesuai kebutuhan. Contohnya, ketika Anda hendak pergi ke luar negeri, Anda bisa mencari informasi mengenai negara tujuanmu tersebut dari internet. Informasi mengenai budaya apa yang terdapat di negara tujuanmu atau sejarah tempat wisatanya.
5. Pemerolehan informasi terkini, aplikasi yang berada di gawai kita sering memperbaharui versinya menjadi lebih baik, sehingga membantu kita untuk memperoleh informasi terbaru. Melalui kemampuan literasi dalam bentuk digital tersebut, kita mendapatkan informasi yang terbaru. Namun, jangan lupa untuk mengecek apakah informasi tersebut akurat atau tidak.
6. Selalu terhubung, adanya jaringan internet dalam penggunaan aplikasi atau sosial media membuat kita merasa selalu terhubung dengan khayalak umum, terutama saat proses komunikasi. Sehingga apabila Anda sedang merasa terdesak, Anda dapat dengan cepat berkomunikasi dengan rekan-rekan.
7. Membuat keputusan yang lebih baik: keberadaan literasi digital membuat kita dapat mencari, mempelajari, menganalisis dan membandingkan informasi yang didapatkan. Hal tersebut tentu dapat mempersiapkan keputusan yang lebih baik dari adanya proses menganalisis dan membanding informasi-informasi tersebut. Sebuah informasi dapat dikatakan sebagai sesuatu yang bernilai apabila informasi tersebut bisa memengaruhi kita untuk bertindak melakukan sesuatu.

8. Dapat membuatmu bekerja, pada era serba digital seperti ini, kemampuan mengoperasikan komputer menjadi salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap orang. Dari keterampilan tersebut, nyatanya dapat membantu pekerjaan sehari-hari kita. Contohnya keterampilan menggunakan Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point, dan lain-lain. Dari mana bisa mempelajari keterampilan tersebut? Tentu saja dari informasi yang tersedia di internet lalu membaca dan mencoba mengoperasikannya sesuai informasi yang telah tertera tersebut.
9. Menjadi lebih bahagia: keberadaan konten-konten berupa gambar, suara, audio-visual (video) yang tersebar di internet ternyata bersifat menghibur. Para pengguna internet yang sering mengakses konten-konten tersebut banyak yang merasa lebih bahagia dan berpengaruh terhadap kebahagiaan mereka. Namun, tidak semua konten-konten tersebut bersifat menghibur. Terkadang ada juga konten yang membuat orang sedih atau bahkan marah. Sebagai pengguna internet yang cerdas harus cermat dalam menyaring konten-konten tersebut guna “kesejahteraan” suasana hati.
10. Memengaruhi dunia, seperti yang dijelaskan dalam manfaat nomor sembilan sebelumnya, mengenai konten yang terdapat di internet dapat memengaruhi penggunaannya. Ya benar, konten-konten entah itu berupa tulisan, gambar, atau audio-visual jelas dapat berpengaruh pada pemikiran para penggunaannya. Penyebaran konten-konten apabila diarahkan secara tepat dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan dan perubahan dalam dinamika kehidupan sosial. Apabila dilihat dari lingkup yang lebih besar, dedikasi pemikiran seseorang yang tersebar melalui internet menjadi bentuk ekspresi yang kelak dapat memengaruhi kehidupan dunia, baik masa sekarang maupun masa depan.

Daftar Pustaka

- Bernardin, H. John & Joyce F. A. Russel. (2013). *Human Resources Management an Experimental Approach*. Singapore: McGraw Hill, Inc.
- D. Bawden. (2008). Origins and concepts of digital literacy. in: *Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices*, 30, 2008, pp. 17–32.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). *Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys*. European. Journal of Work & Organizational Psychology, 23(1), 145e161.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Gibson, James L. Ivancevich, M. Jhon. & James H. Donnelly. (2006). *Organisasi dan Manajemen: Prilaku, Struktur dan Proses*. Penerjemah Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory. (2014). *Organizational Behavior. Managing People and Organizations*. 11th Ed. South-Western: Cengage Learning.
- Handoko, T. H. (2014). *Strategi Organisasi*. Cetakan pertama. Yogyakarta: Amara Books.
- Izzati, N.F. (2020). *Ombudsman Sebagai Lembaga Pengawas Pelayanan Publik Di Indonesia*. SASI, 26(2), 176-187. DOI: <https://doi.org/10.47268/sasi.v26i2.235>.
- Helsper, E.J., Smahel, D. (2020). *Excessive Internet Use by Young Europeans: Psychological Vulnerability and Digital Literacy?* Inf. Commun. Soc. 23(9), 1255–1273.
- Ivancevich, M. Jhon. (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.

- Kreitner dan Kinicki. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI.
- Ombudsman RI. (2021a). Surat Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan Ombudsman RI Nomor 519/PR.07.03/III/2021 tanggal 8 Maret 2021, perihal *Penyampaian Data Pencapaian Prioritas Nasional terkait Ombudsman Republik Indonesia*. Jakarta: Ombudsman Republik Indonesia
- Ombudsman RI. (2021b). *Ringkasan Eksekutif Penilaian Kepatuhan Standar Pelayanan Publik Tahun 2021*. Jakarta: Ombudsman Republik Indonesia.
- Pambudi, A.S. dan Hidayat R. (2022). Kinerja Pengawasan Pelayanan Publik dalam Prioritas Nasional. Bappenas. *Working Papers*, 2.
- Phuapan, P. Viriyavejakul, C. Pimdee, P. (2016). *An analysis of Digital Literacy Skills Among Thai University Seniors*. Int. J. Emerg. Technol. Learn.
- Pradana, Yudha. (2018). *Atribusi Kewargaan Digital dalam Literasi Digital*. Makalah. Lokakarya Teknologi Masa Depan.
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Pambudi, A.S. dan Hidayat R. (2022). Kinerja Pengawasan Pelayanan Publik dalam Prioritas Nasional. Bappenas. *Working Papers*, 2.
- Pidd, M. (2012), *Measuring the Performance of Public Services. Principles and Practice*. UK: Cambridge University Press.
- Rainey, H. G. (2010). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Muri Kencana.
- Robbins, S.P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Statskontoret (2005), *Principles of Good Administration In the Member States of the European Union*, <http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2005/200504.pdf>.
- Suherdi, Devri. (2021). *Peran Literasi Digital di Masa Pandemi*. Cendekia Press.
- Sutoro, M. Arsid. Wahyudi. Subarto. (2022). *Budaya Organisasi*. Lembaga Penerbit dan Publikasi Universitas Pamulang.
- Tejedor, S., Cervi, L., Perez-Escoda, A., Jumbo, F.T. (2020). *Digital Literacy and Higher Education during COVID-19 Lockdown: Spain, Italy, and Ecuador*. Publications.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and The Balanced Culture Hypothesis in An Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43, 290e306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>.
- Yustika, G.P., Iswati, S. (2020). *Digital Literacy in Formal Online Education: A Short Review*. Dinamika Pendidikan.

Profil Penulis



Dr. Dra. Eny Haryati, M.Si

Lahir di Trenggalek, 6 Pebruari 1963. Pendidikan S-1 diselesaikan di Universitas Brawijaya (1986), S-2 di Universitas Indonesia (1994), dan S-3 di Universitas Gadjah Mada (2004); ketiganya pada program Studi Ilmu Administrasi Negara. Menjadi dosen di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Dr. Soetomo (FIA-Unitomo) Surabaya sejak tahun 1987 sampai sekarang. Ia pernah menjadi Staf Ahli pada Direktorat Jenderal Pembangunan Masyarakat Desa Departemen Dalam Negeri, saat ini sedang menjadi Ketua Dewan Pakar Asosiasi Desa Wisata Indonesia. Jabatan yang pernah diemban: Dekan FIA-Unitomo, Sekjen Dewan Pendidikan Provinsi Jawa Timur, Anggota Unsur Pengarah Badan Penanggulangan Bencana Provinsi Jawa Timur Periode 2012-2017, *Team Leader Sustainable Capacity Building for Decentralization* (Proyek Asian Development Bank) 2010-2011, dan lain-lain. Lima buah tulisan sebelumnya yang terbit dalam *Book Chapter* adalah: (1) Tata Kelola Menuju Pemulihan Sektor Pariwisata Pada Masa Pandemi Covid-19, dimuat pada *Book Chapter* “Merdeka Berfikir: Catatan Harian Pandemi Covid-19”(2020); (2) Pemberdayaan Masyarakat Terdampak Risiko Bencana Melalui Pemahaman Dasar-Dasar Mitigasi Bencana Di Sekolah Menengah Pertama 05 Kota Batu, dimuat pada *Book Chapter* yang berjudul “Padamu Negeri Kami Mengabdikan” (2022); (3) Membangun Keunggulan Bersaing Dalam Pemberdayaan BUMDes Melalui Human Capital Management di Era Masyarakat 5.0 dimuat pada *Book Chapter* berjudul “SDM: Pendekatan Konseptual dan Teoritis” (2022); (4) Urgensi Peningkatan Kapasitas Etika Bisnis Dalam Rangka Pemberdayaan UMKM Di Lokasi Desa Wisata dimuat dalam *Book Chapter* berjudul “Etika Bisnis” (2022). (5) Peluang dan Tantangan Pemasaran Digital dalam Pemberdayaan Desa Wisata, ditulis dalam *Book Chapter* berjudul Manajemen Pemasaran: Strategi dan Orientasi Pasar (2022). Bidang keahlian yang ditekuni adalah Pemberdayaan Masyarakat, Pengembangan SDM Berbasis Komunitas dan Pelayanan Publik.

E-mail Penulis: enyharyati@gmail.com

KOMITMEN ORGANISASI DAN DIMENSI

Ujang Suherman, S.E., M.M

Universitas Buana Perjuangan Karawang

Pendahuluan

Dalam sebuah organisasi pencapaian tujuan organisasi menjadi barometer keberhasilan, dukungan karyawan menjadi syarat mutlak dalam pencapaian, tanpa adanya dukungan niscaya keberhasilan tidak akan pernah tercapai. Diperlukan kepatuhan karyawan atas semua aturan yang ditetapkan, namun tingkat keberhasilan akan lebih sempurna jika didukung oleh komitmen yang kuat dari karyawan terhadap perusahaan, tumbuhnya rasa memiliki dan menjadi bagian organisasi adalah kunci utama dalam menuju keberhasilan pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan terlihat dalam bekerja yang penuh dedikasi, karena karyawan yang memiliki komitmen akan menganggap bahwa hal paling penting yang harus dicapai adalah pencapaian tujuan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi juga akan memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih untuk mewujudkan kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Konsep Komitmen Organisasi

Konsep komitmen organisasional, sudah banyak diteliti dalam delapan belas tahun terakhir mulai dari Vandenberghe *et al.* (2004) sampai Heidari *et al.* (2022) tercatat ada 670 jurnal yang melakukan riset seputar komitmen organisasi.

Di bawah ini beberapa definisi terkait konsep komitmen organisasi:

1. Pareek (2004)

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai perasaan orang berkaitan dengan untuk melanjutkan hubungannya dengan organisasi, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan kemauan untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan nilai-nilai tersebut.

2. Robbins (2006)

Komitmen organisasional merupakan salah satu sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen organisasional adalah suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi komitmen organisasional merupakan orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (karyawan) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu menggambarkan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi.

3. Robbins dan Judge (2007)

Komitmen sebagai suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

4. Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008)

Komitmen organisasional sebagai derajat di mana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

5. Luthans (2006)

Komitmen organisasional sebagai sikap yang memiliki variasi definisi dan pengukuran yang luas. Komitmen paling sering didefinisikan sebagai:

- a. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- c. Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

6. Argyris dalam Sukarno dan Prasetyohadi (2004)

Komitmen terbagi menjadi dua, yaitu komitmen internal dan komitmen eksternal. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki. Komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja, yang muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh para karyawan.

Pendekatan Definisi Komitmen Organisasi

Mowday, Porter & Steers dalam Allen dan Meyer (1997) menjelaskan ada dua pendekatan dalam mengartikan komitmen organisasi:

1. Pendekatan *Attitudinal Commitment*

Pendekatan *attitudinal commitment*, berfokus pada proses di mana karyawan berpikir mengenai hubungan mereka dengan organisasi, seperti kesamaan antara nilai dan tujuan yang mereka miliki, menunjukkan kepedulian terhadap nilai dan tujuan

organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen menurut pendekatan ini terkait dengan keterlibatan dan loyalitas.

Bila komitmen karyawan tinggi, maka mereka akan memiliki loyalitas dan rasa memiliki organisasi, keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan menampilkan perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini akan menyebabkan *turnover* yang rendah dan produktivitas yang tinggi.

2. Pendekatan *Behavioral Commitment*

Pendekatan *behavioral commitment*, lebih terfokus pada sejauhmana karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan kerugian bila ia memutuskan untuk melakukan alternatif lain diluar pekerjaannya saat ini. Pendekatan ini, lebih menekankan pada proses di mana karyawan mengembangkan komitmen tidak pada organisasi, tapi pada tingkah lakunya terhadap organisasi. Pendekatan ini juga menitikberatkan pada investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, dan lain-lain) yang membuat ia terikat dan loyal terhadap organisasi.

Dari dua pendekatan tersebut, Mowday, Porter dan Steers (dalam Allen dan Meyer, 1997, Manetje, 2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari karyawan dalam melakukan identifikasi terhadap organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Definisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi.

Ciri Komitmen Organisasi

Komitmen yang dikemukakan oleh Mowday dkk. ini memiliki tiga ciri, yaitu:

1. Menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, nilai organisasi adalah gagasan-gagasan mengenai apa yang benar, baik dan diinginkan oleh organisasi. Nilai organisasi adalah kriteria standar yang dapat memandu perilaku karyawan dalam organisasi. Ada beberapa contoh nilai-nilai organisasi, seperti kemampuan adaptasi (*adaptability*), kreativitas (*creativity*), keadilan (*fairness*), formalitas (*formality*), inisiatif (*initiatives*) dan lain-lain.

Dalam sebuah organisasi nilai akan memiliki perbedaan sesuai dengan tujuan organisasi dan budaya yang ingin dikembangkan (Gibson, 2012). Sedangkan tujuan organisasi adalah bentuk representasi dari hasil-hasil yang diharapkan oleh organisasi dari pelaksanaan strategi tertentu (David, 2006).

Penerimaan nilai dan tujuan organisasi terkait dengan adanya kesamaan nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi atau proses identifikasi karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasi sebagai bentuk kepedulian karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Kepedulian karyawan terhadap nilai dan tujuan pribadi organisasi sudah dimulai sejak awal ia memasuki organisasi. Pada saat itu, karyawan akan menyesuaikan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi sehingga membentuk harapannya terhadap organisasi. Harapan tersebut, akan memengaruhi sikap karyawan untuk berkomitmen terhadap organisasi. Komitmen yang terbentuk pada saat awal memasuki organisasi disebut dengan komitmen awal (*initial commitment*) (Minner, 1992).

2. Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya, yaitu keinginan untuk terlibat secara aktif dan memberikan kontribusi melebihi harapan normatif yang diinginkan oleh organisasi untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi.

Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasi. Meliputi perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi dan menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi.

Dimensi Komitmen Organisasi

Allen & Meyer (dalam Umam, 2012) menjelaskan terdapat tiga dimensi dari komitmen organisasi, yaitu:

1. *Affective Commitment*

Affective Commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Ketika seorang karyawan memiliki *affective commitment* yang tinggi, maka ia akan tetap bertahan dalam sebuah organisasi karena ia memang menginginkan hal itu.

2. *Continuance Commitment*

Pada dimensi ini, anggota organisasi memiliki kesadaran bahwa ia akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Seorang karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3. *Normative Commitment*

Karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Umam, 2010).

Tingkatan Komitmen Organisasi

Ada tiga tingkatan (level) komitmen organisasi dari definisi komitmen organisasi tersebut di atas, Reichers (dalam Manetje, 2009) membagi komitmen organisasi dalam tiga tingkatan, yaitu:

1. Tingkat Tinggi (*Higher Level*)

Tingkatan ini, dikarakteristikkan dengan penerimaan yang kuat terhadap nilai organisasi, adanya keterlibatan dalam organisasi dan berusaha untuk tetap bertahan di organisasi. Usaha untuk bertahan dalam organisasi disebabkan karena mereka menginginkannya (*want to*).

2. Tingkat menengah (*Moderate Level*)

Tingkatan ini, dikarakteristikkan dengan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi dan usaha untuk tetap bertahan di organisasi. Keinginan untuk bertahan merupakan bagian dari komitmen moral karena merasa sebagai suatu keharusan/kewajiban.

3. Tingkat Rendah (*Lower Level*)

Tingkatan ini dikarakteristikkan dengan kurangnya penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi atau kurangnya kemauan untuk berusaha agar tetap bertahan di organisasi. Mereka tetap bertahan dalam organisasi karena membutuhkannya.



Gambar 11.1 Tingkatan Komitmen Organisasi

Faktor-Faktor yang Memengaruhi

Dari berbagai penelitian mengenai komitmen organisasi, Manetje (2009) menyimpulkan beberapa faktor yang memengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Job-Related Factors

Komitmen organisasi merupakan hasil penting yang berhubungan dengan pekerjaan. Peran kerja, beban kerja, kesempatan promosi dan autonomi memengaruhi komitmen organisasi.

2. Employment Opportunities

Individu yang memiliki persepsi kuat bahwa mereka memiliki kesempatan untuk menemukan pekerjaan lain akan memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi, karena mereka memikirkan dan berusaha untuk mendapatkan alternatif pekerjaan lain.

3. Personal Characteristics

Komitmen karyawan pada organisasi dapat juga dipengaruhi oleh karakteristik personal karyawan, seperti usia, lamanya bekerja dan gender (Allen dan Meyer, 1997).

4. Positive Relationships

Organisasi sebagai lingkungan kerja dibangun dari hubungan kerja, salah satunya adalah hubungan supervisor/pemimpin. Hubungan dengan pemimpin dapat memengaruhi komitmen organisasi, baik secara positif maupun negatif. Hubungan kerja lainnya seperti tim atau kelompok yang ada di lingkungan kerja. Senada dengan hal tersebut, menurut Jewel dan Siegel (1998) kohesivitas kelompok memengaruhi komitmen organisasi.

5. Organizational Structure

Struktur organisasi memiliki peran penting dalam komitmen organisasi. Struktur dari birokrasi cenderung memiliki efek negatif terhadap komitmen organisasi. Struktur yang lebih fleksibel akan lebih mungkin untuk memiliki kontribusi terhadap

peningkatan komitmen organisasi, baik dari segi loyalitas dan keterikatan mereka. Manajemen dapat meningkatkan level komitmen dengan memberikan pengaruh dan pengarahan yang lebih baik terhadap karyawan.

6. *Management Style*

Gaya manajemen yang lebih fleksibel dan partisipan dapat meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi dengan kuat dan positif. Organisasi perlu memastikan bahwa strategi manajemen mereka memiliki tujuan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan dibandingkan kepatuhan karyawan.

Daftar Pustaka

- Allen, N.J. and John P.M. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.
- Azni, Sri. (2014). *Komitmen Organisasi Pada Guru Kelas SDIT X Medan*. Tesis. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Berry, L. M. (1998). *Psychology at work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Singapore: McGraw Hill.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Gibson, J.L (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 4ed. New York: McGraw Hil.
- Jewell, L.N., Siegell, M. (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Jakarata: Arcan
- Manetje, O. (2009). *The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment*. Disertasi. Pretoria: University of South Africa.
- Meyer, J.P., Stanley D.J., Herscovitch, L., Topolnytsk, L (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 6.
- Mowday, RT., Steers, R.M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Sianipar, A. R. B., & Haryanti, K. (2014). Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Bidang Produksi CV X. *Psikodimensia*, 13(1), 98. Retrieved from <http://journal.unika.ac.id/index.php/psi/article/view/281>
- Sutarno & Nurhadi, Salimi. (2006). Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi Guru. *Jurnal Management Sumber Daya Manusia*, 1(1).

Profil Penulis



Ujang Suherman, S.E., M.M

Manajemen merupakan ilmu dan seni yang menarik untuk dipelajari, perpaduan ilmu dan internalisasi jiwa, rasa dan karsa memberikan sentuhan berbeda pada implementasi keputusan, tujuan boleh sama namun cara bisa berbeda. Penulis memiliki ketertarikan terhadap ilmu manajemen sebagai pengejawantahan individu terhadap lingkungan, dengan aktif menulis dalam riset dan penelitian dibidang kepakarannya tersebut. Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 1993 sampai tahun 1996 silam. Saat itu penulis melanjutkan kuliah di AKPI (Akademi Keungan Perbankan Indonesia) Bandung, setelah menyelesaikan sekolah di MA Al-Ahliyah, kemudian penulis melanjutkan kuliah S-1 di UNSIKA selama 2 tahun 1998 sampai dengan 2000, dan pada tahun 2012 penulis melanjutkan kuliah S2 di UNSIKA lulus tahun 2014, dan saat ini penulis sedang menyelesaikan S-3 di Pascasarjana UPI Bandung.

E-mail Penulis: ujang.suherman@ubpkarawang.ac.id

TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

Hermyn B. Hina, S.E., M.Si

Universitas kristen Artha Wacana Kupang

Pendahuluan

Setiap individu memiliki kondisi internal, di mana kondisi tersebut turut berperan dalam aktivitas dirinya sehari-hari. Salah satu dari kondisi tersebut adalah “motivasi”. Dengan kata lain, motivasi dipakai untuk menunjukkan suatu keadaan dalam diri seseorang yang berasal dari akibat suatu kebutuhan. Kebutuhan menjadi suatu dorongan baik, ketika kebutuhan itu muncul mencapai taraf intensitas yang cukup. Pemenuhan kebutuhan selalu didasari oleh motif untuk memenuhi.

Istilah motivasi kerja sering dipakai untuk menyebut motivasi dalam lingkungan kerja. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia, cermin yang paling sederhana tentang motivasi dapat dilihat dari aspek perilaku. Motivasi adalah konsep teoritis yang menjelaskan mengapa orang memilih untuk berperilaku dengan cara tertentu dalam keadaan tertentu. Kunci utama untuk memahami proses motivasi terletak pada makna antara kebutuhan, dorongan dan insentif (Luthans, 2011). Karyawan yang termotivasi di tempat kerja dapat disebut sebagai mereka yang dengan secara sukarela memperpanjang usaha terbaik mereka untuk membantu organisasi mencapai tujuannya yang termotivasi tulus, patuh dan bekerja keras.

Menurut Moorhead dan Griffin (2013), motivasi adalah hasrat, keinginan, harapan, tujuan, sasaran, kebutuhan, dorongan, motivasi dan insentif. Motivasi adalah apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan perilaku tertentu (Kast dan James, 2002). Robbins (2003) memberikan pengertian motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan. Sukarno (2002) mendefinisikan motivasi merupakan bagian integral dalam upaya mengoptimalkan pengendalian manajemen suatu organisasi.

Menurut Herzberg, seperti yang dikutip oleh Suryana Sumantri (2001), ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas, mereka yang malas berangkat kerja ke tempat bekerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja seseorang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan, yang dalam teori motivasi Maslow menempati peringkat yang tinggi. Sebab, berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan.

Teori Motivasi

Motivasi sangat dibutuhkan bagi setiap orang, karena motivasi adalah suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang guna mencapai apa yang diinginkan atau dibutuhkan. Ada beberapa teori motivasi antara lain:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow
Teori Maslow, Hasibuan (2003) didasarkan pada lima tingkat hierarki kebutuhan, yaitu:
 - a. Kebutuhan Fisiologi (*Physiological Needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Misalnya, kebutuhan makan, kebutuhan minum, kebutuhan tempat tinggal dan udara

- b. Kebutuhan Keamanan (*Security Needs*), yaitu kebutuhan akan keamanan kerja, upah, insentif keuangan, asuransi kesehatan, asuransi risiko dan rumah
- c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan kegiatan sosial, persahabatan, kolaborasi, kerja tim, kasih sayang, kepercayaan, kebutuhan ingin diterima dan dihormati oleh rekan-rekannya.
- d. Kebutuhan akan Prestise/Penghargaan Diri (*Self Esteem Needs*), yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan diri pimpinan, rekan kerja, serta masyarakat lingkungan tempat tinggal pegawai.
- e. Kebutuhan akan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*), yaitu kebutuhan akan penerimaan diri dengan menggunakan kemampuan, potensi diri yang optimal untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi dan percaya pada pekerjaan mereka yang berarti.

Pendapat lain tentang Hierarki kebutuhan Maslow, Rakich *et al.* (2000) dikategorikan sebagai teori isi, di mana Maslow mengajukan sebuah teori dengan dua premis/pendapat utama yang pertama manusia pada dasarnya menginginkan sesuatu dan termotivasi untuk memperoleh hal-hal yang tidak mereka miliki dan kedua sekali kebutuhan terpenuhi, kebutuhan itu tidak berfungsi lagi untuk memotivasi.



Gambar 12.1 Kebutuhan Hierarki Maslow
Sumber: Stephen P. Robbins (2008)

Teori Maslow merupakan penjelasan mutlak tentang semua perilaku manusia, tetapi lebih merupakan suatu pedoman umum bagi manajer untuk memahami orang-orang berperilaku.

Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (<i>self actualization needs</i>) Teoritis : Penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri Terapan : Menyelesaikan penugasan – penugasan yang bersifat menantang
Kebutuhan harga diri (<i>esteem needs</i>) Teoritis : Status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi, dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan. Terapan : Kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status symbol, pengakuan, jabatan, “strokes”, penghargaan
Kebutuhan sosial (<i>social needs</i>) Teoritis : Citra, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan, asosiasi Terapan : Kelompok – kelompok kerja formal dan informal, kegiatan – kegiatan yang Disponsori perusahaan, acara – acara peringatan
Kebutuhan keamanan dan rasa aman (<i>safety and security needs</i>) Teoritis : Perlindungan dan stabilitas Terapan : Pengembangan pegawai, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi, sistem penanganan keluhan.
Kebutuhan fisiologis (<i>physiological needs</i>) Teoritis : Makan, minum, perumahan, seks, istirahat Terapan : Ruang istirahat, berhenti makan siang, udara bersih untuk bernafas, air untuk minum, liburan, cuti, balas dan jaminan sosial, periode istirahat <i>on the job</i>

Gambar 12.2 Hierarki Kebutuhan dari Maslow

Sumber: Moh. Abdul Mukhyi dan Imam Hadi Saputro (1995)

Kelebihan teori Maslow adalah: 1) Teori hierarki kebutuhan maslow telah memperoleh pengakuan luas, terutama pada para manajer aktif, karena teori ini berdasarkan logika yang intuitif dan mudah dipahami. 2) Teori ini memberikan informasi bahwa kebutuhan manusia itu jamak (material dan nonmaterial) dan bobotnya bertingkat-tingkat pula. 3) Manajer mengetahui bahwa seseorang perilaku atau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan-

kebutuhan (materian dan nomaterial) yang akan memberikan kepuasan baginya. 4) Kebutuhan manusia itu berjenjang sesuai dengan kedudukan atau sosial ekonominya. Seseorang yang berkedudukan rendah (sosial ekonomi lemah) cenderung dimotivasi oleh nonmaterial. 5) Manajer akan lebih mudah memberikan alat motivasi yang paling sesuai untuk merangsang semangat bekerja bawahannya.

Sedangkan kelemahan teori motivasi Maslow (Mulyasa, 2004) adalah: 1) Teori kebutuhan Maslow bersifat relatif. Artinya urut dan hierarki yang spesifik tidak sama bagi semua orang dan mengikuti tatanan yang berjenjang, seseorang dengan arahan kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan telah melakukan suatu upaya walaupun belum memenuhi kebutuhan sosial seperti menyatu dalam kelompok. 2) Menurut teoeri Maslow, kebutuhan manusia adalah bertingkat-tingkat atau hierarkis, tetapi dalam kenyataannya kebutuhn manusia bukan berjenjang atau hierarki tetapi merupakan rangkian (Siagian, 1989). Hal ini juga dipertegas oleh Faustino (2013), bahwa seseorang yang sudah menikmati keamanan fisik sekalipun tetap perlu makan, pakaian, rumah, tetap perlu diakui keberadaannya, tetapi ingin berkembang dan diakui.

2. Teori motivasi ERG Alderfer

Aldefer (1990) dalam Munandar (2001) mengatur ulang kebutuhan Maslow menjadi sebuah kerangka dari tiga kelas kebutuhan yang berbeda yang dikenal sebagai teori ERG, yaitu:

- a. Kebutuhan Eksistensi (*Existence Needs*). Hal ini dapat dipenuhi dengan yang bersifat material. Misalnya: gaji, kondisi kerja yang aman.
- b. Kebutuhan Relasi (*Relatedness Needs*). Hal ini dapat dipenuhi dengan berkomunikasi dengan orang lain. Misalnya: pujian, saran.

- c. Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth Needs*). Hal ini melibatkan pengembangan dan pembelajaran pribadi. Misalnya: memanfaatkan keahlian, kreativitas, dan lain-lain.

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg (dalam Notoatmodjo, 2009) mengembangkan 2 (dua faktor teori motivasi yang memengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, yaitu: “*dissatisfiers* dan *satisfiers* atau *hygiene* dan *motivator* atau *extrinsic factors* dan *intrinsic factors*”, pengertian dari masing-masing kebutuhan adalah sebagai berikut:

- a. *Satisfiers* atau *motivators* atau *intrinsic factors* meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi instrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pegawai dan akhirnya dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Faktor kepuasan (*satisfiers*) mencakup anatar lain prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju serta pekerjaan itu sendiri.
- b. *Dissatisfiers* atau *hygiene* atau *extrinsic factors* meliputi kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance faktor*) yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Hilangnya faktor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja. Faktor *hygiene* yang menimbulkan ketidakpuasan kerja antara lain kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan kerja, gaji, pengawasan serta kebijakan dan administrasi instansi.

4. Teori Prestasi dari David McClelland

McClelland (dalam Trisnawati S., 2005) membagi tiga kebutuhan pokok yang berhubungan dengan perilaku pegawai dalam instansi, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement* atau *N-Ach*). McClelland mengemukakan bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi (*N-Ach tinggi*) memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang, berisiko, serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya, seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang rendah (*N-Ach rendah*) cenderung memiliki karakteristik sebaliknya.

Lebih jauh lagi, McClelland menemukan indikasi bahwa kebutuhan untuk berprestasi memiliki korelasi yang erat dengan pencapaian kinerja. Artinya sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang ber*N-Ach* tinggi, maka akan memiliki kinerja yang tinggi, adapun sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang ber*N-Ach* rendah akan cenderung memiliki kinerja yang rendah pula

- b. Kebutuhan untuk berafiliasi (*needs for affiliation* atau *N-Aff*). McClelland menjelaskan bahwa sekalipun seseorang dapat melakukan komunikasi dan interaksi yang lebih cepat dan hemat melalui kemajuan teknologi seperti telepon serta berbagai alat telekomunikasi lainnya, kebutuhan akan berinteraksi sosial tetap menjadi sesuatu yang tidak bisa dihilangkan artinya seseorang tetap memiliki kebutuhan akan interaksi sosial.

Berdasarkan pandangan ini pula, itu sebabnya sebagian masyarakat barangkali masih sulit menerima proses-proses seperti *online learning*, *distance learning*, *online interaction* dan sejenisnya sebagai metode pembelajaran, pendidikan dan juga bekerja.

- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power* atau *N-Pow*). McClelland memandang bahwa kebutuhan ini terkait dengan tingkatan dari seseorang dalam melakukan kontrol atas situasi dan lingkungan yang dihadapainya. Hal ini terkait

dengan apa yang dinamakan sebagai kesuksesan dan kegagalan bagi seseorang. Kekhawatiran akan kegagalan bagi seseorang barangkali dapat menjadi dorongan motivasi yang sukses, sebaliknya bagi yang lain, begitu pula kekhawatiran terhadap kesuksesan mungkin merupakan dorongan motivasi baginya

5. Teori X dan Y dari McGregor

McGregor (dalam Irawan dkk., 2022) membagi motivasi manusia dengan dua asumsi, yang dikenal dengan teori X dan teori Y. Kedua teori ini secara kualitatif berbeda dalam memandang perilaku manusia dan mengarahkan perilaku kepemimpinan, kebijakan serta praktik sumber daya manusia.

Asumsi dasar teori X, bahwa rata-rata manusia tidak menyukai kerja dan harus dipaksa, diawasi serta harus dituntun untuk menghasilkan atau mencapai tujuan organisasi. Asumsi perilaku kebanyakan manusia atau pegawai menurut teori X (Robbins, 2003) bahwa karyawan/pegawai tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan harus dipaksa agar berprestasi.

Sedangkan teori Y berasumsi sebaliknya. McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai Teori Y, adalah: a) karyawan rajin dan senang bekerja, b) karyawan bertanggung jawab dan berambisi mencapai prestasi optimal, c) karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dengan mengembangkann diri.

6. Teori Harapan dari Victor H. Vroom

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang dikutip oleh Hasibuan (2006), mengatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan berpendapat bahwa seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu hal dalam mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tingkah laku mereka mengarah pada pencapaian tersebut.

Teori harapan didasarkan atas:

- a. Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara nol sampai positif satu. Harapan ini dinyatakan dalam kemungkinan (probabilitas).
- b. Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (data atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan. Valensi ini ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas objektif dari akibat itu sendiri. Suatu hasil mempunyai valensi positif, apabila dipilih dan lebih disegani, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negatif jika tidak dipilih dan disegani. Suatu hasil mempunyai nilai (valensi) nol, jika orang acuh tidak acuh untuk mendapatkannya.
- c. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Victor H. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar nol dan minus satu. Hasil valensi (-1) menunjukkan persepsi bahwa tercapai tingkatan tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama. Dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil. Tingkat pertama (+1) menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan (asosiasi) maka *instrumentality* dapat dipikirkan sebagai pertautan (korelasi).S

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Martoyo (1992), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang menerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, ketrampilan dan

harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapai. Jewell & Siegell (M. Indrus, 2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

Menurut Handoko (2000) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Blum (As'ad, 1995) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Teori-Teori Kepuasan kerja

Menurut Wexlay dan Yulk (As,ad, 1995:105), pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja umumnya dikenal ada tiga macam, yaitu:

1. *Discrepancy Theory*

Discrepancy theory dipelopori oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasana kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerka seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya.

Orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat

“*discrepancy*”, tetapi merupakan *discrepancy* positif. Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi *discrepancy* negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

2. *Equity Theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adams tahun 1963. Dalam *Equity theory*, kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi. Perasaan keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Terdapat tiga teori elemen-elemen dari *equity* (Wexley dan Yulk (As’ad, 1995:105), yaitu:

- a. *Input* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan terhadap kerjanya, seperti: pendidikan, pengalaman kerja dan kecakapan.
- b. *Out Comes* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaan, seperti: gaji, status, simbol dan penghargaan.
- c. *Comparison Person* adalah dengan membandingkan *input*, *outcomes* terhadap orang lain. Bila perbandingan ini tidak seimbang, tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula sebaliknya atau tidak. Akan tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan. Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalnya pada waktu seseorang melamar kerja, apabila ditanya tentang besarnya upah/gaji yang diinginkan). Selain itu, menurut Locke tidak linearnya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan (As’ad, 1995).

3. *Two Factor Theory*

Menurut *two factor theory*, kepuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel kontinyu. Herzberg membagi situasi yang memengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu kelompok *satisfiers* atau *motivator* yang terdiri dari prestasi pengakuan, tanggung jawab. Kedua, yaitu kelompok sebagai sumber ketidakpuasan atau *dissatisfiers* yang terdiri dari prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar karyawan.

Menurut Herzberg, perbaikan terhadap kondisi dalam kelompok *dissatisfiers* ini akan mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan kerja karena bukan merupakan sumber kepuasan kerja. Sedangkan kelompok *satisfiers* merupakan faktor yang menimbulkan kepuasan kerja.

Daftar Pustaka

- Ach. Mohyi. (1999). *Teori dan Perilaku Organisasi*. Surabaya: UMM Press.
- As'ad, M. (1995). *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Gibson, James, John Ivan Cevich dan James Donnely, JR. (1997). *Organisasi Perilaku, Struktur Proses*. Edisi Delapan. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Hasibuan, Melayu, S.P. (2003). *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Luthans, Fred. (2011). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, Nawar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Renuka Rusda Karya.
- Melayu S.P. Hasibuan. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Miftah, Thoha. (2005). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Moh. Abdul Mukhyil dan Imam Hadi Saputro. (1995). *Pengantar Manajemen Umum*. Jakarta: Gunadarma.
- Stephen P. Robbins, & Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-12 buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Veithzal, Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Profil Penulis



Hermyn B. Hina, S.E., M.Si

Penulis lahir di Kupang tanggal 25 Mei 1968. Tamat SD 1981, tamat SMP tahun 1984 dan tamat SMA 1987. Melanjutkan studi S-1 di Universitas Kristen Artha Wacana Kupang dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 1991. Penulis melanjutkan studi S-2 di Universitas Padjadjaran Bandung bidang ilmu Ekonomi dan Akuntansi dan meraih Magister Sains tahun 2004. Penulis bergabung sebagai dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang sejak April 1994 dan diangkat sebagai dosen tetap bulan Oktober 1994 sampai sekarang pada program studi Manajemen. Menjadi Wakil Dekan I berturut-turut 2 periode tahun 2003-2007 dan periode ke 2 tahun 2008-2012, menjadi wakil rektor bidang administrasi umum dan keuangan tahun 2015-2019. Penulis terlibat dalam penelitian sejak tahun 1996, penelitian pertama tentang pemberian makanan tambahan pada murid sekolah dasar. Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh penulis didanai oleh Kemenristek DIKTI maupun internal Perguruan Tinggi, juga melakukan Pengabdian pada Masyarakat. Dalam mengembangkan karier sebagai seorang dosen penulis juga aktif mengikuti pelatihan-pelatihan secara *online* maupun *offline*.

E-mail Penulis: hermynhina25@gmail.com

MEMBANGUN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF DALAM ORGANISASI

Pandapotan Na Uli Sun Siregar, S.E., M.M
Universitas Darma Agung

Pendahuluan

Kegiatan komunikasi dapat diamati pada setiap sisi kehidupan manusia sehari-hari, mulai dari ketika membuka mata saat bangun pagi dilanjutkan dengan mengobrol bersama keluarga walau hanya sebentar, mendengarkan siaran radio, menonton televisi, membaca koran, menggunakan komputer dan lain sebagainya (Suprpto, Tommy. 2009).

Komunikasi di dalam suatu organisasi merupakan faktor utama karena hampir semua aspek organisasi melibatkan komunikasi. Komunikasi merupakan sarana yang digunakan oleh bagian-bagian dari suatu organisasi baik formal maupun informal seperti berdiskusi, bertukar pikiran, membuat laporan, serta memberikan arahan kepada bawahan. Komunikasi sebagai sebuah jembatan makna yang berarti, di mana setiap orang bisa berbagi hal-hal yang mereka rasakan serta ketahui. Melalui komunikasi, terjalin koordinasi atau kerja sama. Kerja sama menjadi sesuatu yang mustahil dilaksanakan tanpa komunikasi di mana orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi tidak dapat menyampaikan kebutuhan dan keinginannya kepada rekan ataupun pemimpin.

Dalam sebuah organisasi juga ada yang dikatakan kelangsungan hidup kelompok di antara dua kelompok antara atasan dan bawahan hendaklah selalu ada komunikasi dua arah, sehingga apa yang diharapkan dan dicita-citakan dalam mencapai tujuan organisasi terwujud dengan baik. Ini dapat dilihat dari bagaimana orang-orang yang terlibat di dalam suatu organisasi dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kedudukan masing-masing apakah sebagai atasan atau bawahan, sehingga semua pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan yang telah disepakati sehingga unsur komunikasi pun tercipta dengan sendirinya.

Komunikasi efektif sangat dibutuhkan, dalam membangun tujuan suatu organisasi lewat komunikasi efektif apa pun bentuk instruksi, informasi dari atasan kepada bawahan atau sesama rekan kerja akan tersampaikan dengan baik dan mendapat respons yang baik juga ini semua bisa lewat proses komunikasi. Kemampuan berkomunikasi yang baik akan sangat membantu atasan untuk berinteraksi dengan bawahan dalam sebuah organisasi sehingga setiap tugas yang diperintahkan dapat dikerjakan dan dipahami dengan begitu *miss communication* akan bisa dihindari. Dengan demikian, membangun komunikasi yang efektif sangat dibutuhkan di dalam sebuah organisasi. Dari komunikasi yang efektif, akan menciptakan hasil yang selaras dan tercapainya target/visi dan misi dari organisasi tersebut.

Komunikasi Efektif dalam Organisasi

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat ditampilkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang tidak bisa dipisahkan dari suatu organisasi tertentu (Pace & Faules, 2015). Berhasilnya atau berkembangnya suatu organisasi, dapat dilihat dari segi bagaimana terjadinya proses komunikasi antara atasan dan bawahan, bawahan dan atasan dan dengan sesama rekan kerja. Pada saat pimpinan sebuah organisasi selaku komunikator mampu menyampaikan pesan kepada bawahan dan dapat dipahami serta

dilakukan sepenuhnya, maka komunikasi secara efektif telah terlaksana dengan baik.

Menurut Suryanto (2015), sumber juga menjadi bagian yang penting bagi sebuah proses komunikasi. Oleh karena itu, sumber merupakan bagian unsur komunikasi. Secara umum unsur-unsur komunikasi meliputi sumber (*source*), komunikator (*communicator*), pesan (*message*), saluran atau media (*channel*), serta komunikan (*comunicant*) dan efek (*effect*).

Proses komunikasi melalui beberapa tahapan-tahapan dan diharapkan akan ada perubahan, perilaku, sikap, pikiran serta keputusan atau pendapat dari orang-orang yang terlibat dalam proses komunikasi tersebut. Proses komunikasi dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu:

1. Perspektif Psikologi

Perspektif ini dilakukan oleh seorang komunikator pada saat proses *encoding*, kemudian dialihkan kepada komunikan dan terbentuklah komunikasi interpersonal.

2. Perspektif Mekanis

Perspektif ini merupakan lanjutan pada saat komunikator menyampaikan pesan dengan bahasa verbal atau nonverbal.

Proses komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang mengarah kepemahaman. Komunikasi yang efektif berperan penting dan sangat bermanfaat dalam suatu organisasi antara lain:

1. Produktivitas semakin meningkat.
2. Memberi solusi dalam setiap masalah yang muncul dalam organisasi.
3. Adanya kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dan mengaktualisasikan dalam pekerjaan.
4. Menjadikan suasana kerja yang harmonis, kompatibel, dan bekerja sesuai kompetensi.

Dengan membangun komunikasi yang efektif, apa yang menjadi tujuan seluruh anggota organisasi dalam

melaksanakan aktivitasnya lebih terarah dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan organisasi. Informasi yang disampaikan baik itu instruksi kerja, target, problem yang dihadapi anggota tersampaikan dengan tepat sasaran.

Menurut Sendjaja (2004), dalam suatu organisasi baik tindakan komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu:

1. Fungsi Informatif

Sebagai fungsi informatif pada saat informasi disebar sebaiknya informasi telah dikemas dengan baik dan diharapkan seluruh anggota organisasi menerimanya dengan baik dan tepat waktu.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan undang-undang, peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Dalam hal ini, pihak-pihak yang termasuk dalam manajemen berperan dalam menyebarkan informasi atau pesan. Informasi yang disampaikan atau disebar dalam hal ini hanya tentang masalah kerja khusus pada bawahan terlebih dalam pelaksanaan kerja.

3. Fungsi Persuasif

Dalam menjalankan suatu organisasi, terkadang apa yang menjadi harapan suatu kekuasaan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan dan ini yang membuat suatu pimpinan ataupun atasan lebih menggunakan pendekatan persuasif. Melalui pendekatan persuasive, para bawahan merasa lebih dihargai dan akan memberikan perhatian yang besar pada organisasi di mana dia ditempatkan.

4. Fungsi Integratif

Dalam hal ini, suatu organisasi mempersiapkan saluran agar setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi dapat mengetahui hasil pekerjaannya apakah telah terlaksana dengan baik atau belum. Ada dua saluran komunikasi agar terjadi komunikasi yang efektif, yaitu komunikasi formal seperti adanya penerbitan *newsletter*, *bulletin* serta laporan

kemajuan organisasi. Dengan adanya fungsi integratif ini, dapat menumbuhkan partisipasi dalam diri anggota terhadap organisasi.

Hal pertama membentuk komunikasi efektif dalam organisasi dengan membentuk kepercayaan antaranggota organisasi. Jika kepercayaan sudah terbentuk, maka komunikasi pun akan semakin terbuka. Seluruh anggota organisasi akan selalu berkata jujur dan adanya kejujuran akan memunculkan integritas baik individu maupun kelompok. Tim kerja yang solid dalam suatu organisasi membuat suasana kerja semakin kondusif. Setiap individu sudah lebih tau di mana kelebihan dan kekurangan anggota organisasi, sehingga dapat saling tolong menolong jika ada anggota yang membutuhkan bantuan.

Agar dalam sebuah organisasi terbangun kebiasaan komunikasi efektif, harus ada visi dan misi yang jelas dari organisasi dan setiap anggota yang terlibat di dalam organisasi wajib mendukung visi dan misi tersebut di mana semua untuk kebaikan dan kesejahteraan bersama.

Pada dasarnya, komunikasi di dalam organisasi, terbagi menjadi tiga bentuk sebagai berikut:

1. Komunikasi Vertikal

Penerapan komunikasi ini adalah komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya. Adapun komunikasi ke bawah dilakukan oleh pimpinan dengan maksud:

- a. Agar kebijakan, aturan-aturan, dan undang-undang dilaksanakan sebaik-baiknya.
- b. Mengawasi bagaimana setiap kegiatan dilaksanakan oleh bawahan.
- c. Adanya rapat serta audit dan memberi masukan untuk pengembangan organisasi.
- d. Menyampaikan informasi terkait kebijakan-kebijakan organisasi, tujuan organisasi serta upah terkait kesejahteraan anggota organisasi.

Pimpinan yang baik dan bertanggung jawab adalah yang senantiasa mengedepankan komunikasi dengan bawahannya dan memahami cara penerapan kebijakan-kebijakan terhadap bawahannya. Perencanaan yang tepat juga merupakan salah satu faktor keberhasilan organisasi dan bukan hanya itu saja diperlukan seorang atasan yang memiliki jiwa kepemimpinan yang tulus sebagai modal untuk memajukan suatu organisasi.

Fungsi komunikasi ke atas digunakan untuk:

- a. Memberikan pengertian mengenai laporan kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan dan keluhan.
- b. Memperoleh informasi dari bawahan mengenai kegiatan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan dari tingkat yang lebih rendah.

2. Komunikasi Horisontal

Dikatakan horisontal karena bentuk komunikasi ini secara mendatar berlangsung di antara sesama anggota dan biasanya berlangsung disituasi yang tidak formal terjadi secara langsung lewat tatap muka maupun lewat media elektronik maupun pesan tertulis.

3. Komunikasi Diagonal

Bentuk komunikasi dalam organisasi ini, sering juga disebut komunikasi silang. Proses ini berlangsung dari seseorang ke orang lain dalam posisi yang berbeda. Sesuai dengan pendapat dari Redding dan Sabborn sebagaimana dikutip dalam (Muhammad, 1995) dapat disimpulkan bahwa keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh keberhasilan proses komunikasi antara atasan dan bawahan. Ketika para pemimpin dapat berkomunikasi dengan efektif dengan bawahan, maka pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komunikasi yang Efektif

Suatu organisasi sangat membutuhkan komunikasi efektif untuk menjalankan pelaksanaan kegiatan dalam organisasi tersebut, karena lewat komunikasi efektif bisa terwujud kerja sama serta terbentuk sebuah komitmen lewat setiap anggota tim kerja. Salah satu faktor komunikasi efektif bisa berjalan dengan baik dibutuhkan seorang komunikator yang baik, dalam hal ini dilihat dari *public speaking* di mana seorang atasan mampu menjalin relasi dan mampu menyampaikan pesan dengan baik, dengan harapan bahwa organisasi tersebut mampu membentuk tim kerja yang solid.

Suatu organisasi dikatakan berhasil dapat diukur dari lingkungan kerja yang sehat di mana antara anggota yang satu dengan yang lain bisa menjalin kerja sama, saling mendukung dan tujuan organisasi tercapai. Untuk itu, diperlukan strategi agar komunikasi yang efektif berjalan dengan baik. Agar komunikasi bisa berlangsung efektif, perlu diperhatikan faktor-faktor yang memengaruhinya.

Menurut Scoot M Cultip dan Allen dalam bukunya *Effective Public Relations* (2011), faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi efektif tersebut disebut dengan *The Seven Communication*, yaitu:

1. Credibility

Kredibilitas berkaitan erat dengan kepercayaan. Seorang komunikator yang baik harus memiliki kredibilitas agar pesan yang disampaikan dapat tersasar dengan baik. Beberapa hal yang berhubungan dengan kredibilitas misalnya, kualifikasi atau tingkat keahlian seseorang. Contoh, seorang dokter dianggap mempunyai kredibilitas ketika ia menyampaikan hal-hal tentang kesehatan.

2. Context

Konteks berupa kondisi yang mendukung ketika berlangsungnya komunikasi. Supaya komunikasi

berjalan efektif, konteks yang tepat menjadi hal yang menarik perhatian komunikan.

3. *Content*

Isi pesan merupakan bahan atau materi inti dari apa yang hendak disampaikan kepada audiens. Komunikasi menjadi efektif apabila isi pesan mengandung sesuatu yang berarti dan penting untuk diketahui oleh komunikan.

4. *Clarity*

Pesan yang jelas alias tidak menimbulkan penafsiran yang bermacam-macam adalah kunci keberhasilan komunikasi. Kejelasan informasi adalah hal penting yang bisa mengurangi dan menghindari risiko kesalahpahaman pada komunikan.

5. *Continuity and Consistency*

Agar komunikasi berhasil, maka pesan atau informasi perlu disampaikan secara berkesinambungan atau kontinyu. Misalnya, pesan pemerintah yang menganjurkan masyarakat untuk menggunakan kendaraan umum dibandingkan kendaraan pribadi harus selalu disampaikan melalui berbagai media secara terus-menerus supaya pesan itu dapat tertanam dalam benak dan memengaruhi perilaku masyarakat.

6. *Capability of Audience*

Komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila sang penerima pesan memahami dan melakukan apa yang terdapat pada isi pesan. Dalam hal ini, tingkat pemahaman seseorang bisa berbeda-beda tergantung beberapa faktor, contohnya latar belakang pendidikan, usia ataupun status sosial.

7. *Channels of Distributions*

Selain berbicara secara langsung kepada audiens, ada cara lain untuk berkomunikasi, yaitu menggunakan media. Bentuk-bentuk media komunikasi yang biasa digunakan saat ini adalah media cetak ataupun elektronik. Pertimbangkan secara matang pemilihan

media yang sesuai dan tepat sasaran agar tidak terjadi komunikasi yang sia-sia

Untuk meraih kesuksesan organisasi, perlu didukung oleh kemampuan organisasi tersebut membangun komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif merupakan faktor urgen untuk semua organisasi yang sukses untuk semua kondisi tumbuh kembang organisasi berskala nasional, regional, maupun internasional. Sumber daya manusia organisasi yang mampu menggunakan media komunikasi seperti audio, visual, maupun audio visual merupakan hal penting dalam melaksanakan komunikasi yang efektif. Berdasarkan pandangan tersebut, komunikasi yang efektif mampu menjadi faktor pengungkit perkembangan organisasi dalam jangkauan dan lingkup luas.

Teknik Penyampaian Pesan Efektif

Pesan adalah apa yang dikomunikasikan oleh sumber kepada penerima. Pesan merupakan seperangkat simbol verbal atau nonverbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan, atau maksud sumber tadi. Pesan mempunyai tiga komponen: makna, simbol yang digunakan untuk menyampaikan makna, dan bentuk atau organisasi pesan. Simbol terpenting adalah kata-kata atau bahasa, yang dapat mempresentasikan objek, gagasan, perasaan, baik ucapan maupun tulisan. Kata-kata memungkinkan untuk berbagi pikiran dengan orang lain.

Hal terpenting dalam komunikasi ialah bagaimana caranya agar suatu pesan yang disampaikan komunikator dapat menimbulkan dampak atau efek tertentu pada komunikan. Banyak cara untuk menyampaikan pesan yaitu dengan tatap muka atau melalui media komunikasi. Agar komunikasi dapat efektif, maka cara penyampaian pesan atau informasi perlu dirancang secara cermat sesuai dengan karakteristik komunikan maupun keadaan di lingkungan sosial yang bersangkutan. Jalaluddin Rakhmat (2007), mengatakan bahwa keberhasilan komunikasi sebagian ditentukan oleh kekuatan pesan. Dengan pesan, seseorang dapat mengendalikan sikap dan

perilaku komunikasi. Agar proses komunikasi terlaksana secara efektif.

Bagi seorang komunikator, suatu pesan yang akan dikomunikasikan sudah jelas isinya, tetapi yang perlu dijadikan pemikiran adalah pengelolaan pesannya. Pesan harus ditata sesuai dengan diri komunikan yang akan dijadikan sasaran. Dalam hubungan ini, komunikator harus terlebih dahulu melakukan komunikasi dengan diri sendiri, berdialog dengan diri sendiri, bertanya pada diri sendiri, bertanya pada diri sendiri untuk dijawab oleh diri sendiri. Apabila komunikan yang akan dijadikan sasaran sudah jelas, dan media yang diperlukan juga telah ditetapkan, maka barulah menata pesan.

Pesan satu sisi (*one sided*) atautkah dua sisi (*two sided*). Hal ini berkaitan dengan cara mengorganisasikan pesan. Organisasi pesan satu sisi, ialah suatu cara berkomunikasi di mana komunikator hanya menyampaikan pesan-pesan yang mendukung tujuan komunikasi saja. Sedangkan pesan dua sisi, berarti selain pesan yang bersifat mendukung, disampaikan pula *counter argument*, sehingga komunikan diharapkan menganalisis sendiri atas pesan tersebut. Apakah dalam menyampaikan pesan itu diorganisasikan secara satu sisi atau dua sisi, tentulah harus disesuaikan dengan karakteristik.

Wilbur Schramm dalam karyanya yang berjudul *How Communication Works*, pernah mengungkapkan apa yang dinamakan *the condition of success in communication*:

1. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menarik perhatian sasaran yang dimaksud.
2. Pesan harus menggunakan tanda-tanda yang tertuju kepada pengalaman yang sama antara komunikator dan komunikan, sehingga sama-sama dapat dimengerti.
3. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi pihak komunikan, dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan itu.

4. Pesan harus menyarankan suatu cara untuk memperoleh kebutuhan tadi yang layak bagi situasi kelompok tempat komunikan berada pada saat ia digerakkan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki. Jika komunikasi yang dikomunikasikan tidak sesuai dengan kepentingan komunikan, maka akan menghadapi kesukaran, lebih-lebih jika efek yang dikehendaki itu perubahan tingkah laku. Jadi, dalam menyampaikan seorang komunikator harus dapat menyampaikan pesan sesuai dengan kepentingan komunikan.

Alan H. Monroe pada akhir tahun 1930-an mengemukakan lima langkah menyusun pesan, yang kemudian disebut *motivated sequence*, yaitu:

1. *Attention* (perhatian, artinya bahwa pesannya harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menumbuhkan perhatian dari komunikan.
2. *Need* (kebutuhan), artinya bahwa komunikator kemudian berusaha meyakinkan komunikan bahwa pesan yang disampaikan itu penting bagi komunikan.
3. *Satisfaction* (pemuasan), dalam hal ini komunikator memberikan bukti bahwa yang disampaikan adalah benar.
4. *Visualization* (visualisasi), komunikator memberikan bukti-bukti lebih konkret sehingga komunikan bisa turut menyaksikan.
5. *Action* (tindakan), komunikator mendorong agar komunikan bertindak positif yaitu melaksanakan pesan dari komunikator tersebut.

Apabila perhatian sudah berhasil dibangkitkan, kini menyusul upaya menumbuhkan minat. Upaya ini bisa berhasil dengan mengutarakan hal-hal yang menyangkut kepentingan komunikan. Karena itu komunikator harus mengenal siapa komunikan yang dihadapinya. Tahap berikutnya adalah memunculkan hasrat pada komunikan untuk melakukan ajakan, bujukan atau rayuan komunikator. Di sini, imbauan emosional perlu

ditampilkan oleh komunikator, sehingga pada tahap berikutnya komunikan mengambil keputusan untuk melakukan suatu kegiatan sebagaimana yang diharapkan. Cara penyampaian pesan memang berpengaruh terhadap keefektifan proses komunikasi. Cara penyampaian yang baik, akan memudahkan komunikan dalam menerima dan memahaminya.

Mengatasi Hambatan Komunikasi Efektif

Dalam pelaksanaan komunikasi yang efektif, sering muncul hambatan-hambatan yang menjadi penghambat agar komunikasi tidak berjalan dengan baik, namun kita berusaha untuk menekan hambatan-hambatan yang jadi penghalang tersebut, adapun cara seorang komunikator dalam mengatasinya menurut Hambagda dalam buku *Communication for Management* dan Hybels dan Weaver dalam buku *Communicating Effectively*:

1. Komunikator perlu mengemas suatu informasi sedemikian rupa dan menghindari informasi yang berlebihan. Pesan yang disampaikan harus mudah dipahami oleh penerima tidak bertele-tele sehingga tercipta komunikasi efektif.
2. Komunikator harus mengulang pesan yang disampaikan untuk mencegah kesalah pahaman. Ini sangat diperlukan untuk mengetahui apakah pesan yang diterima dimengerti atau dipahami dan jika ada informasi yang diterima dengan pemaknaan yang berbeda, segera diselesaikan agar tidak ada lagi hambatan yang mengganggu pemaknaan informasi.
3. Komunikator diwajibkan memilih dengan tepat media komunikasi yang digunakan untuk mengirimkan informasi. Pemilihan media yang tepat juga perlu disikapi dengan bijak apakah pesan yang disampaikan melalui media *online* atau media elektronik dan disesuaikan dengan sifat dari pesan yang akan ditransmisikan.

4. Komunikasi dianggap lengkap ketika umpan balik diberikan pada pesan. Komunikator harus mendorong komunikan untuk memberikan umpan balik sebagai cara untuk mengonfirmasi apakah komunikasi efektif sudah tercapai.

Daftar Pustaka

Cutlip, Scott M. Center., Allen H. dan Glenn M. Broom. (2011). *Effective Public Relations Edisi Kesembilan*. Cet. Ke-4. Jakarta: Prenada Media Group

<https://www.dictio.id/t/bagaimana-komunikasi-yang-efektif-dalam-organisasi/16031>

<http://adiprakosa.blogspot.com/2008/07/komunikasi-organisasi.html>

<http://repository.umsu.ac.id/bitstream/handle/123456789/10954/SKRIPSI.pdf;jsessionid=70BE810202B683F484DBDC3CDF1C9E0D?sequence=1>

<https://ilmukomunikasi.uma.ac.id/2020/12/23/komunikasi-yang-efektif/> <https://presenta.co.id/artikel/komunikasi-efektif-organisasi/>

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiYgIXKmaD6AhUPJLcAHb-kDuYQFnoECACQAQ&url=https%3A%2F%2Fpresenta.co.id%2Fartikel%2Fkomunikasi-efektif-organisasi%2F&usg=AOvVaw2XzPF3tDAh4EzP7BW2B8ii>

<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13988/Berkomunikasi-Secara-Efektif-Ciri-Pribadi-yang-Berintegritas-Dan-Penuh-Semangat.html>

Monroe, Alan H. (1982). *Principles and types of speech communication*, Scott: Foresman and Company.

Mulyana, Deddy. (2004). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Pace & Faules. (2015). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Rakhmat, Jalaluddin. (2007). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1, Edisi 8. Jakarta: Prenhallindo.
- Suprpto, Tommy. (2009). *Pengantar Teori & Manajemen Komunikasi*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Buku Kita
- Sendjaja, S. Djuarsa. (2004). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Profil Penulis



Pandapotan Na Uli Sun Siregar, S.E., M.M

Penulis lahir di Semarang Jawa Tengah pada tanggal 27 April 1983. Menyelesaikan pendidikan Strata – 1 program studi Manajemen di Universitas Darma Agung pada tahun 2014. Selanjutnya melanjutkan studi pada program studi Magister Manajemen di Universitas Darma Agung dan selesai pada tahun 2016. Penulis memasuki karir dalam dunia pendidikan sebagai pengajar pada tahun 2017 dan saat ini penulis merupakan salah satu dosen aktif di Fakultas Ekonomi Universitas Darma Agung. Ranah bidang ilmu yang ditekuni adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Kewirausahaan, Kepemimpinan, Manajemen Strategi.

E-mail Penulis: pand4siregar@gmail.com

DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG

Margarethy Rohanie Mbado, S.E., M.M
Universitas Kristen Artha Wacana Kupang

Pengertian Desain Organisasi

Organisasi merupakan sekumpulan atau sekelompok orang-orang yang memiliki tujuan yang sama, dan ditunjang dengan suatu sistem untuk mencapai tujuan yang sama tersebut. Untuk dapat mencapai tujuan bersama, maka suatu organisasi perlu adanya desain di dalam organisasi. Desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen structural dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelolah organisasi secara total (Griffin, 2004).

Desain organisasi adalah salah satu cara untuk membentuk suatu organisasi untuk Menyusun sasaran suatu perusahaan. Banyak organisasi yang dibentuk, namun tidak sistematis, sehingga menyebabkan terhambatnya produktivitas dari suatu pekerjaan. Desain organisasi dapat juga dikatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk dapat menentukan struktur organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi dan lingkungan sebagai tempat untuk anggota organisasi melaksanakan strategi organisasi tersebut.

Dalam desain organisasi ada empat keputusan yang harus diambil yaitu keputusan yang mencakup pembagian pekerjaan atau biasa disebut dengan *division of labor*, pendelegasian wewenang atau disebut dengan

authority delegation, pengelompokan tugas atau *departmentalization*, dan yang terkait dengan *span of control*.

Dalam pembagian pekerjaan manajemen perlu menentukan bagaimana cara membagi pekerjaan yang kompleks menjadi pekerjaan yang lebih sederhana. Wewenang dapat diartikan sebagai hak untuk mengambil keputusan tanpa menunggu petunjuk dari atasan. Semua jabatan memiliki hak untuk mengambil keputusan sedangkan hak untuk memerintah hanya seorang *manager* yang memilikinya. Pengelompokan tugas merupakan klasifikasi pekerjaan yang sejenis atau bahkan bisa juga yang terjadi atau muncul pekerjaan yang tidak sejenis, sedangkan yang dimaksud dengan *span of control* merupakan ukuran yang diperlukan untuk mengetahui kebutuhannya banyak atau sedikit berdasarkan kondisi yang terjadi.

Tipe Organisasi

Di dalam desain organisasi terdapat dua tipe organisasi yaitu tipe berdasarkan fungsi dan tipe berdasarkan produk atau pasar. Tipe berdasarkan fungsi mempunyai kelebihan dapat bekerja lebih efisien dan pengawasannya akan menjadi lebih mudah, namun sulit untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan yang berbeda sehingga pertanggungjawaban menjadi kurang jelas. Sedangkan tipe organisasi berdasarkan produk atau pasar mempunyai kelebihan, yaitu semakin cepat dalam pengambilan keputusan, akan lebih mudah dalam berkoordinasi, dan pelaporan atau pertanggungjawabannya sangat jelas, namun biaya operasional tipe ini sangat tinggi atau dapat meningkat, kegiatan dan fungsi bisa digandakan.

Model Organisasi

Di dalam mendesain suatu organisasi ada dua jenis model yang harus dipahami yaitu model organisasi mekanistik atau biasa disebut dengan model birokrasi dan model organisasi organik. Model organisasi mekanistik atau

model birokrasi adalah model yang lebih mengutamakan pencapaian produksi dan tingkat efisiensi yang tinggi melalui aturan dan prosedur yang berpusat pada wewenang, sedangkan model organisasi organik adalah model organisasi yang menekankan pada pentingnya adaptasi dan perkembangan yang tinggi. Pada umumnya, model organisasi ini tidak berpatokan pada peraturan, prosedur, dan bahkan wewenang yang berpusat pada spesialis yang lebih tinggi.

Di dalam desain birokrasi, semua tugas dibagi dan dilaksanakan menurut sistem pengaturan untuk membangun kesatuan atau keseragaman. Organisasi ini, bersifat relevan dan dapat beradaptasi dengan adanya tuntutan perubahan lingkungan karena lebih memaksimalkan potensi yang ada pada manusia, biasanya organisasi ini lebih menekankan pada peningkatan cakupan dalam suatu pekerjaan.

Beberapa perbedaan antara kedua model ini, yaitu proses kepemimpinan model mekanistik tidak mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan, dalam hal ini bawahan tidak bebas mendiskusikan suatu masalah dengan atasan, proses interaksi bersifat tertutup dan terbatas serta penyusunan tujuan dilakukan pada tingkat puncak organisasi tanpa mendorong adanya partisipasi. Di dalam model organik, proses kepemimpinan mencakup pemikiran tentang keyakinan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan dalam semua persoalan bawahan bebas mendiskusikan masalah dengan atasannya, proses komunikasi berlangsung dengan bebas, dan proses untuk menyusun tujuan berdasarkan partisipasi untuk menetapkan sasaran atau cakupan yang tinggi.

Karakteristik Organisasi

Ada empat karakteristik yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi, yaitu:

1. Organisasi terdiri dari dua orang atau lebih.
2. Organisasi harus memiliki tujuan yang jelas.
3. Organisasi harus memiliki identitas diri.

4. Organisasi harus memiliki struktur yang jelas.

Organisasi harus terdiri dari dua orang atau lebih karena semakin banyak orang yang berkumpul dengan tujuan yang sama, maka akan semakin mudah untuk menggapai cita-cita bersama. Di dalam sebuah organisasi tujuan sangat diutamakan karena tujuan merupakan mimpi yang akan dicapai secara bersama-sama, tujuan juga akan membuat anggota bekerja sesuai denganudukannya masing-masing, dan organisasi yang memiliki tujuan yang jelas akan bertahan dalam waktu yang lama.

Identitas diri merupakan sebuah nilai dari suatu organisasi. Identitas yang akan membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain dalam menjalani aktivitas dan pekerjaannya sehingga dapat bersaing dengan unggul. Sebuah organisasi akan dikenal dengan identitas diri dari organisasi itu sendiri.

Sebuah organisasi pastinya akan memiliki atasan dan bawahan atau anggota-anggota dalam organisasi tersebut sehingga organisasi membutuhkan struktur yang jelas agar fungsi pengawasan bisa mengoreksi dan menilai suatu aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi tersebut.

Wewenang

Wewenang (*authority*) merupakan suatu hak untuk melakukan sesuatu atau bertindak dalam memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu sebagai perwujudan dari tujuan-tujuan tertentu yang pada umumnya terjadi dalam pemerintahan, dunia politik maupun dunia bisnis. Menurut Mulyadi (2020), wewenang adalah suatu bentuk kekuasaan, seringkali dipergunakan secara lebih luas untuk merujuk kemampuan manusia menggunakan kekuasaan sebagai hasil dari ciri-ciri seperti pengetahuan, gelas dan lain-lain.

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa wewenang adalah hak yang dimiliki untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain

untuk melakukan sesuatu ataupun tidak melakukan sesuatu.

Menurut Sunarno (2019), ada tiga sumber wewenang atau *authority*, yaitu sumber hukum/formal, sumber tradisi/kebiasaan dan sumber pelimpahan/delegasi. Ketiga sumber ini memiliki makna tersendiri, seperti:

1. Sumber hukum/formal, yang sering disebut juga teori wewenang formil, sebab mempunyai segi-segi yuridis formil dan bersifat legal serta distur dengan adanya surat-surat berkekuatan hukum, misalnya surat keputusan (*besluit*). Seseorang yang diangkat dalam suatu jabatan, menerima surat-surat jabatan dan daripadanya diperoleh wewenang yang diperlukan untuk menunaikan tugas jabatannya.
2. Surat tradisi/kebiasaan, adalah suatu pengesahan *authority* yang didasari pada rasa “percaya” dan adanya “anggapan suci tradisional”. Sebagai contoh, pemilihan lurah di pedesaan, penobatan ratu/raja, disebabkan oleh faktor keturunan. Ciri tradisional lainnya adalah pelantikan. Setelah seseorang menerima surat keputusan, ia sudah syah menggunakan wewenangnya dalam tugasnya, walaupun tidak ada pelantikan. Contoh wewenang yang bersumberkan tradisi, selain yang sudah digambarkan di atas, juga “penyerahan surat kepercayaan” bagi seorang duta besar/duta kepada negara di mana duta itu akan bertugas.
3. Sumber pelimpahan/delegasi, sumber ini biasanya disebut juga *acceptance authority*. Di mana seorang manajer tidak mungkin menyelesaikan tugas-tugasnya seorang diri. Oleh karena itu, ia perlu melimpahkan wewenangnya kepada para pemimpin di bawahnya. Dalam hal ini, pelimpahanlah yang menjadi sumber kekuatan *authority*. Beberapa *authority* yang dapat dilimpahkan adalah *program authority*, *organizational authority* dan *personel authority*.

Pendelegasian Wewenang (*Authority Delegation*)

Untuk lebih memperdalam pemahaman kita tentang pendelegasian wewenang atau *authority delegation*, maka terdapat beberapa pengertian tentang pendelegasian wewenang dari beberapa ahli, sebagai berikut:

1. Hasibuan (2007), mengemukakan bahwa pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator atau (pemberi wewenang) kepada *delegate* (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama delegator.
2. Stoner (2000) dalam Kusumanjaya (2010), mendefinisikan pendelegasian wewenang sebagai pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seseorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu.
3. Ralph C. Davis (2001) menyatakan bahwa pendelegasian wewenang hanyalah tahapan dari suatu proses ketika penyerahan wewenang berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggungjawaban.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pendelegasian wewenang adalah pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada orang-orang yang ditunjuk oleh pemegang wewenang. Atasan memberikan kekuasaan kepada staf atau bawahan sehingga bawahan itu dapat melaksanakan tugas itu sebaik-baiknya serta dapat mempertanggungjawabkan hal-hal yang didelegasikan kepadanya.

Pendelegasian wewenang oleh atasan kepada bawahan adalah perlu demi tercapainya efesiensi dari fungsi-fungsi dalam organisasi, karena tidak ada seorang atasan manapun yang dapat secara pribadi merampungkan atau secara penuh melaksanakan dan mengawasi semua tugas organisasi

Ada beberapa jenis wewenang (*authority*) yang dimiliki oleh manajer atau atasan. Menurut hasibuan (2007), menyatakan bahwa jenis-jenis wewenang meliputi:

1. *Line authority* adalah kekuasaan, hak dan tanggung jawab yang dimiliki oleh seseorang yang digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Ia berwenang mengambil keputusan, berkuasa, berhak, dan bertanggung jawab langsung untuk menyatakan keputusan tersebut. *Line authority* dalam struktur organisasi disimbolkan dengan garis (_____)
2. *Staff authority* adalah kekuasaan dan hak yang dimiliki hanya untuk memberikan data, informasi, dan saran untuk membantu lini, agar bekerja efektif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. *Staff authority* hanya membantu lini untuk menyediakan data, informasi, dan saran yang dipakai atau tidak, tergantung kepada manajer lini. Struktur organisasi *staff authority* di simbolkan dengan garis putus-putus (- - - - -).
3. *Functional authority* adalah kekuasaan seorang manajer karena adanya suatu proses, praktik, kebijakan, tertentu atau soal lain yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan oleh pegawai lain dalam bagian lain pula. Struktur organisasi *Functional authority* digambarkan dengan garis terputus-putus dan titik-(•-•-•-•-•)
4. *Personality authority* adalah kewibawaan seseorang dalam berbicara, berperilaku, ketangkasan, dan kemampuan, sehingga ia dihormati oleh kawan maupun lawan.

Menurut Arrow, K.J., seseorang secara langsung mempunyai batas-batas tertentu dalam wewenangnya. Batas-batas *authority (limits of authority)* tersebut di antaranya adalah: 1) Kemampuan jasmaniah (fisik), di mana manajer tidak dapat memerintahkan suatu tugas kepada para bawahannya di luar kemampuan manusia. 2) Alamiah. Maksudnya bahwa manajer tidak dapat menugaskan para bawahannya untuk menentang kodrat alam. 3) Teknologi, di sini artinya wewenang manajer

dibatasi oleh teknologi, misalnya manajer tidak dapat memerintahkan bawahannya untuk melakukan tugas-tugas yang belum tercapai oleh teknologi dan ilmu pengetahuan, seperti membuat cabang perusahaan di bulan. 4) Pembatasan ekonomi, bahwa wewenang dibatasi oleh keadaan ekonomi, misal manajer tidak dapat memerintahkan atau memaksakan kehendaknya terhadap harga-harga pasar dan persaingan. 5) *Partnership agreement*, yaitu wewenang manajer dibatasi oleh rekannya, misal oleh Dewan Komisaris. 6) Lembaga, yaitu bahwa wewenang manajer dibatasi oleh Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga. Kebijakan, dan prosedur lembaga tersebut. 7) Pembatasan hukum, Artinya wewenang manajer dibatasi oleh hukum, agama, tradisi, dan hak asasi manusia.

Elemen-Elemen Pendelegasian Wewenang (*Delegation of Authority*)

Terdapat tiga elemen penting dalam pendelegasian wewenang, yaitu: wewenang (*authority*), tanggung jawab), dan (akuntabilitas) yang merupakan pemegang otoritas dalam organisasi sebagai kekuasaan dan bagi seseorang untuk menggunakan dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut ini adalah secara singkat akan dibahas mengenai ketiga elemen pendelegasian tersebut, yaitu:

1. Wewenang (*Authority*), adalah sejumlah kekuasaan (*powers*) dan hak (*rights*) yang didelegasikan pada suatu jabatan. Orang yang memegang jabatan tertentu mengetahui dengan jelas ruang lingkup wewenang mereka dan tidak boleh salah mengartikannya. Wewenang selalu mengalir dari atas ke bawah, artinya seseorang atasan harus menyampaikan dengan jelas bagaimana bawahannya melakukan pekerjaan yang didelegasikannya serta menjelaskan apa yang diharapkan dari pendelegasian wewenang tersebut agar dapat menerima hasil kerja sesuai dengan harapan dan keinginannya.

2. Tanggung Jawab (*Responsibility*), merupakan kewajiban seseorang untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya, dan harus memastikan bahwa beban tersebut dapat diselesaikannya. Seseorang memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankannya. Jika ia melakukan tugasnya dengan baik maka ia akan mendapatkan pujian ataupun penghargaan. Namun, apabila tidak menyelesaikan tugas yang ditetapkan seperti yang diharapkan, maka ia juga bertanggung jawab sepenuhnya.
3. Akuntabilitas (*Accountability*), merupakan kewajiban seseorang atau organisasi untuk mempertanggungjawabkan aktivitasnya dan mengungkapkan hasilnya secara transparan. Atau dapat dikatakan bahwa Akuntabilitas merupakan peningkatan dari rasa tanggung jawab, sesuatu yang lebih tinggi mutunya dari tanggung jawab (*responsibility*) sehingga memuaskan atasan.

Tahapan Pendelegasian Wewenang (*Delegation of Authority*)

Pendelegasian wewenang merupakan dasar dari hubungan antara atasan dan bawahan. Ada beberapa langkah atau tahapan yang harus dilibatkan agar tercapainya suatu pendelegasian wewenang, antara lain tahapan:

1. Penugasan Pekerjaan

Pada tahap ini, seorang pimpinan atau manajer atau delegator harus memahami dengan jelas karakteristik pekerjaannya dan mampu mendefinisikan pekerjaan tersebut dengan sebelum didelegasikan kepada bawahannya untuk dikerjakan. Kejelasan tugas serta hasil yang diharapkan harus menjadi langkah pertama dalam pendelegasian wewenang.

2. Pemberian Wewenang

Pada tahap pemberian wewenang terjadi ketika atasan membagi wewenang kepada bawahannya. Karena alasan inilah, setiap bawahan diberikan kebebasan yang cukup untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya oleh atasannya. Para manajer di semua tingkatan mendelegasikan wewenang dan kekuasaan yang melekat pada jabatan mereka. Pembagian wewenang dan kekuasaan ini, sangat penting untuk mendapatkan hasil yang efektif.

3. Menciptakan Tanggung Jawab dan Akuntabilitas

Proses delegasi wewenang tidak sebatas hanya sampai pada pembagian wewenang dan kekuasaan dari atasan ke bawahannya. Karena pada waktu yang sama harus menjadi kewajiban terhadap tugas yang ditugaskan ke mereka. Tanggung jawab dikatakan sebagai faktor atau kewajiban seorang individu untuk melaksanakan tugasnya berdasarkan kemampuannya sesuai dengan arahan atasannya. Tanggung jawab sangat penting dalam pendelegasian wewenang karena akan memberikan efektivitas pada wewenang yang diberikan. Akuntabilitas muncul dari tanggung jawab dan tanggung jawab muncul dari wewenang. Oleh karena itu, tanggung jawab dan akuntabilitas harus melekat pada wewenang yang didelegasikan ini.

Daftar Pustaka

- Graffin, R.W. (2004). *Manajemen*. alih Bahasa Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M. S. (2007). *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S. (2006). *Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah)*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Andi Publisied.
- Putri, Oktovita. (2021). *Desain Organisasi*. Madiun: UNIPMA Press Universitas PGRI Madiun.
- Sigit, Soehardi. (2003). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: BPFE.
- Sofyandi, H dan Garniwa, I. (2007). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sucipto, A. dan Siswanto. (2008). *Teori dan Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*. Malang: UIN Malang Press.
- Sudarmo, G. (2000). *Perilaku keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE.
- Suhendi, H dan Anggara, S. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sutarto, (1978). *Dasar- Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press.
- Wahyono, S. (2009). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Profil Penulis



Margarethy Rohanie Mbado, S.E., M.M

Penulis lahir di Kota Kupang pada tanggal 31 Mei 1992, penulis merupakan putri tunggal dari pasangan Bpk. Mikael Mbado dan Ibu Seltia Magthelda Mbado- Welkis. Tamat SD Tahun 2004, tamat SMP Tahun 2007 dan tamat pada SMK Katolik Swastisari Kupang Tahun 2010. Penulis melanjutkan studi S-1 di Universitas Katholik Widya Mandira Kupang jurusan Akuntansi Keuangan Daerah dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2014. Penulis melanjutkan studi S-2 di Universitas Katholik Widya Mandira Kupang bidang ilmu Manajemen Keuangan Daerah dan meraih Magister Manajemen pada Tahun 2019. Penulis bergabung sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang sejak Mei 2020 sampai sekarang pada program studi Manajemen, dan aktif dalam kepanitiaan. Penulis juga merupakan seorang relawan aktivis organisasi yang bergerak dibidang kemanusiaan sejak Tahun 2007 sampai dengan saat ini. Penulis memiliki keahlian di bidang Akuntansi dan Manajemen serta organisasi.

E-mail Penulis: margarethymbado@gmail

STRUKTUR ORGANISASI DAN URAIAN TUGAS

Maria Kristina Situmorang, S.E., M.Si
Universitas Quality

Pengertian struktur organisasi menurut Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, dan Victor A. Thompson, organisasi adalah suatu sistem terencana mengenai usaha kerjasamadalam mana setiap peserta mempunyai peranan yang diakui untuk dijalankan dan kewajiban-kewajiban atau tugas-tugas untuk dilaksanakan. Ada beberapa bagian dari organisasi, yaitu:

1. *The Operating Core*

Termasuk di sini adalah para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi barang dan jasa.

2. *The Strategic Apex*

Termasuk di dalam bagian ini adalah manajer tingkat puncak (*top management*).

3. *The Middle Line*

Termasuk di dalam bagian ini adalah para manajer yang menjembatani manajer tingkat atas dengan bagian operasional.

4. *The Technostructure*

Termasuk dalam bagian ini adalah mereka yang disertai tugas untuk menganalisa dan bertanggung jawab terhadap bentuk standarisasi dalam organisasi.

5. *The Support Staff*

Termasuk di sini adalah orang-orang yang memberi jasa pendukung tidak langsung terhadap organisasi (orang-orang yang mengisi unit staff).

Struktur adalah hubungan antara macam-macam fungsi atau aktivitas di dalam organisasi. Struktur organisasi adalah hubungan antarpada pegawai dan aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain serta terhadap keseluruhan, di mana bagian-bagiannya adalah tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan atau fungsi-fungsi dan masing-masing anggota kelompok pegawai yang melaksanakannya.

Struktur organisasi yang akan dibentuk tentunya struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi sehat berarti tiap-tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan peranannya dengan tertib. Struktur organisasi efisien berarti dalam menjalankan peranannya tersebut masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik antara usaha dan hasil kerja.

Elemen Utama Struktur Organisasi

Horizontal adalah berkembangnya beragam unit dalam organisasi berdasarkan orientasi pekerjaan, sifat tugas-tugas di dalamnya, serta latar pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Ketika organisasi membutuhkan unit-unit yang beragam untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi, pada saat itu pula terjadi diferensiasi horizontal.

Bentuk spesialisasi ada dua, yaitu spesialisasi fungsional dan spesialisasi sosial. Spesialisasi fungsional dilakukan dengan cara memecah-mecah pekerjaan menjadi tugas-tugas sederhana. Jadi, yang dispesialisasi adalah pekerjaannya. Contohnya, pekerjaan merakit mobil dipecah-pecah menjadi rangkaian pekerjaan yang lebih

sederhana, dan masing-masing dikerjakan oleh orang yang berbeda. Sebaliknya, spesialisasi sosial merujuk pada spesialisasi orang. Artinya, organisasi merekrut seseorang yang ahli untuk melakukan jenis-jenis pekerjaan tertentu yang bersifat khusus. Misalnya, menggunakan analisis pasar untuk mengamati dan membuat prediksi perkembangan pasar.

Diferensiasi horizontal dan vertikal sebenarnya berhubungan erat. Meningkatnya diferensiasi horizontal biasanya selalu dibarengi dengan kebutuhan untuk mengontrol aktivitas yang kian beragam. Organisasi kemudian menambah lapisan pengawas atau supervisor (untuk mengawasi lapisan pekerja) atau manajer (untuk mengawasi supervisor atau manajer level bawah). Hal ini dengan sendirinya menambah diferensiasi vertikal. Jadi, diferensiasi vertikal adalah gambaran dari lapisan-lapisan hierarki dalam organisasi

Diferensiasi spasial menggambarkan sejauhmana fasilitas dan personel organisasi tersebut secara geografis. Organisasi yang memiliki sejumlah kantor dan/atau personal yang tersebar dalam rentang geografis yang luas, tentunya akan menghadapi kompleksitas yang lebih tinggi daripada organisasi yang hanya berpusat pada satu atau beberapa lokasi.

Formalisasi dan Sentralisasi

Formalisasi dalam organisasi sebenarnya dapat dilakukan dengan dua polayaitu melalui aturan, prosedur, dan sanksi-sanksi regulatif yang disusun oleh pengelola organisasi, atau melalui rekrutmen terhadap tenaga-tenaga profesional yang telah terdidik dengan nilai-nilai, norma-norma, dan pola perilaku sesuai profesi mereka.

Senralisasi adalah sejauhmana otoritas formal untuk membuat pilihan- pilihan bebas terkonsentrasi ada seseorang, sebuah unit, atau suatu level, sedemikian rupa sehingga para pegawai hanya dimungkinkan memberikan *input* seminimal mungkin dalam pekerjaan. Sentralisasi kadang-kadang terkait jugadengan masalah kecenderungan personal. Hal ini terutama pada

perusahaan-perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya sendiri. Ketika ukuran organisasi, semakin besar dan menuntut pendelegasian keputusan yang lebih banyak, tidak jarang pemilik sekaligus pengelola tersebut merasa enggan.

Fungsi atau kegunaan struktur dalam organisasi adalah:

1. Kejelasan Tanggung Jawab

Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab dan apa yang harus dipertanggungjawabkan. Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab kepada pimpinan atau atasan yang memberikan kewenangan, karena pelaksanaan kewenangan itu yang harus dipertanggungjawabkan.

2. Kejelasan Kedudukan

Kejelasan kedudukan seseorang dalam struktur organisasi sebenarnya mempermudah dalam melakukan koordinasi maupun hubungan karena adanya keterkaitan penyelesaian suatu fungsi yang dipercayakan kepada seseorang.

3. Kejelasan Uraian Tugas

Kejelasan uraian tugas dalam struktur organisasi sangat membantu pihak pimpinan untuk melakukan pengawasan dan pengendalian, dan bagi bawahan akan dapat berkonsentrasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan karena uraiannya yang jelas.

Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi

Struktur garis (sederhana) organisasi bentuk garis diciptakan oleh Henry Fayol. Pada struktur organisasi ini, wewenang dari atasan disalurkan secara vertikal kepada bawahan. Begitu juga sebaliknya, pertanggungjawaban dari bawahan secara langsung ditujukan kepada atasan yang memberi perintah. Umumnya, organisasi yang memakai struktur ini adalah organisasi yang masih kecil, jumlah karyawannya sedikit dan spesialisasi kerjanya masih sederhana dengan ciri-ciri:

1. Kesatuan perintah terjamin.
2. Pembagian kerja jelas dan mudah dilaksanakan.
3. Organisasi tergantung pada satu pimpinan.
4. Ruang lingkup organisasinya lebih kecil dan jumlah anggota juga sedikit.
5. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan bersifat langsung.
6. Tujuan alat-alat yang digunakan dan struktur organisasi bersifat sederhana.
7. Tingkat spesialisasi yang dibutuhkan masih sangat rendah.
8. Semua anggota organisasi masih kenal antara satu sama lainnya.
9. Produksi yang dihasilkan belum beraneka ragam (*defersified*).

Kelebihan struktur garis, yaitu:

1. Karyawan akan lebih menyadari tugas, tanggung jawab, dan pekerjaan yang diembannya, karena struktur ini lebih mudah dimengerti.
2. Struktur ini juga menjadikan pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat karena tidak ada halangan birokrasi.
3. Biaya-biaya yang berkaitan dengan koordinasi dan kontrol biasanya relatif kecil.

Kekurangan struktur garis:

1. Kurang fleksibel dalam menyediakan spesialisasi yang dibutuhkan ketika perusahaan menjadi lebih luas dan kompleks.
2. Tugas karyawan yang terbatas sejak awal menghalangi mereka mendapatkan pengalaman yang dibutuhkan untuk meningkat ke posisi manajerial.

A. Struktur Fungsional

Struktur organisasi fungsional diciptakan oleh F. W. Taylor. Struktur ini, berawal dari konsep adanya pimpinan yang tidak mempunyai bawahan yang jelas dan setiap atasan mempunyai wewenang memberi perintah kepada setiap bawahan, sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut. Setiap pegawai mempunyai pengawas lebih dari satu orang atasan yang berbedanya.

Struktur ini, banyak ditemukan pada organisasi atau perusahaan area spesialisasi sebagai dasar eksistensi sebuah departemen. Struktur ini lazim ditemukan pada perusahaan kecil dan menengah, yang memusatkan pengambilan keputusan pada tingkat tertinggi dari perusahaan.

Ciri-ciri struktur fungsional:

1. Tidak menjamin adanya kesatuan perintah.
2. Keahlian para pengawas dan pegawai berkembang menuju spesialisasi.
3. Penghematan waktudapat dilakukan karena mengerjakan pekerjaan yang sama.

Kelebihan struktur fungsional:

1. Keahlian yang dimiliki oleh seorang spesialis fungsional. Keahlian ini memudahkan mereka dalam memecahkan masalah yang terjadi pada area tertentu yang berada di bawah wewenangnya.
2. Menghindari duplikasi, di mana struktur ini tidak terdapat fungsi yang berganda atau *redundant*, sehingga sumber daya organisasi dapat dipergunakan lebih efisien dan terfokus.

Kelemahan struktur fungsional yaitu kebingungan yang terjadi ketika karyawan memiliki dua atau lebih supervisor. Kekurangan lain yaitu kemungkinan manajer untuk menghindari area yang mereka wewenangi secara fungsional, situasi yang mungkin berdampak negatif bagi koordinasi aktivitas tertentu.

B. Struktur Staff

Organisasi dalam bentuk staff yang mempunyai hubungan dengan pucuk pimpinan. Berfungsi memberikan bantuan baik berupa pikiran maupun bantuanlain demi kelancaran tugas pimpinan dalam mencapai tujuan secara keseluruhan. Bentuk ini, tidak mempunyai garis komando ke bawah. Staff yaitu orang yang ahli dalam bidang tertentu yang tugasnya memberi nasehat dan saran dalam bidang kepada pemimpin dalam organisasi.

Kelebihan struktur staff:

1. Pembagian tugas yang jelas antara staff dan anggota yang lain.
2. Berkembangnya spesialisasi para anggota.
3. Koordinasi di dalam setiap bagian dapat diterapkan dengan mudah.

Kelemahan struktur staff di antaranya pemimpin staff melampaui kewenangannya. Kesenjangan sosial antara pemimpin dan anggotanya.

C. Struktur Garis dan Staff

Struktur organisasi ini merupakan struktur organisasi gabungan yang dikembangkan oleh Harrington Emerson. Struktur ini, umumnya digunakan oleh organisasi yang besar, daerah kerja luas, bidang tugas yang beraneka ragam dan jumlah bawahan yang banyak, sehingga pimpinan tidak bisa bekerja sendiri, melainkan memerlukan bantuan staf ahli, yaitu orang yang ahli dalam bidang tertentu yang bertugas memberi nasihat dan saran kepada pimpinan dalam organisasi tersebut.

Kelebihan struktur garis dan staf:

1. Posisi garis terbebas dari aktivitas khusus yang dapat diberikan kepada karyawan staf.
2. Fleksibilitas dari personel staf dapat memudahkan mereka untuk melaksanakan dan

menyelesaikan proyek baru dengan jumlah yang minimum.

3. Koordinasi dalam setiap unit kegiatan dapat diterapkan dengan mudah.
4. Adanya pembagian tugas yang jelas antara kelompok lini yang melakukan tugas pokok organisasi dan kelompok staf yang melakukan kegiatan penunjang.

Kekurangan struktur garis dan staf antara lain, konflik antara karyawan posisi garis dan staf sering menjadi masalah. Misalnya, karena karyawan staf terlalu mendominasi seringkali karyawan posisi garis menghiraukan masukan mereka.

D. Struktur Produk

Struktur ini, digunakan jika perusahaan memutuskan produk yang mereka hasilkan sebagai dasar penetapan atau pembuatan struktur organisasi sebuah perusahaan. Jenis organisasi ini, membagi tugasnya ke dalam dimensi produk. Artinya, sebuah garis koordinasi atau kelompok koordinasi terbagi atas jenis produk yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Pada masing-masing produk, terdapat bagian atau divisi yang mendukung kesuksesan produk di pasar. Masing-masing produk akan memiliki divisi pemasaran, SDM, dan produksi sendiri-sendiri.

Struktur organisasi ini, muncul sebagai respons atas segmen pasar yang ingin fokus dikembangkan. Pada akhirnya, perusahaan akan berusaha semaksimal mungkin untuk bisa bersaing pada segmen pasar yang dituju. Perusahaan akan memaksimalkan setiap sumber daya yang ada di perusahaan, sehingga bisa maksimal dalam merancang dan membuat sebuah produk untuk segmen pasar tertentu.

Kelebihan struktur produk:

1. Penanggung jawab dari produk akan sangat jelas, sehingga fokus kinerja terhadap konsumen lebih jelas dan memuaskan.
2. Struktur ini baik digunakan untuk perusahaan yang memiliki lini bisnis atau produk yang bervariasi. Variasi dari jumlah produk yang dihasilkan memerlukan koordinasi yang tinggi, struktur ini akan memfasilitasi perusahaan sehingga masalah koordinasi dalam sebuah produk yang dihasilkan akan mudah terselesaikan.
3. Faktor lingkungan yang berubah dengan cepat juga akan sangat sesuai jika dihadapi dengan jenis struktur organisasi ini.

E. Struktur Matriks

Struktur ini merupakan struktur yang paling baru dari semua struktur organisasi yang ada dan paling sering digunakan oleh perusahaan yang melakukan proyek rumit. Struktur ini, mengintegrasikan hubungan vertikal dan horizontal dengan unit lain dalam sebuah proyek.

Kelebihan struktur matriks:

1. Penggunaan struktur matriks memungkinkan perusahaan mempekerjakan karyawan dengan keahlian tertentu untuk menyelesaikan suatu proyek yang rumit.
2. Penggunaan struktur matriks juga membantu perusahaan beradaptasi dengan cepat terhadap segala situasi, karena karyawan dengan keahlian tertentu dapat dengan mudah direkrut ke dalam proyek.

Kekurangan struktur matriks:

1. Dalam perusahaan yang menggunakan struktur matriks ini, karyawan mungkin memiliki dua supervisor, manajer dari area fungsional dan manajer proyek.

2. Tekanan pada karyawan, jika dalam satu waktu individu menangani beberapa proyek yang berbeda, maka ini akan menjadi beban pikiran baginya.

F. Struktur Campuran (*Hibrid*)

Jenis organisasi ini merupakan gabungan dari struktur organisasi produk dan fungsional. Masing-masing produk yang diproduksi memiliki fungsi-fungsi yang dibutuhkan oleh produk tersebut. Selain itu, organisasi juga memiliki struktur fungsional yang tetap mengontrol secara terpusat jalannya organisasi. Salah satu yang dominan dari struktur ini adalah keputusan menjadi tidak terdesentralisasi, tetapi juga tidak tersentralisasi. Artinya, perlu koordinasi yang tinggi antarfungsi pokok yang dimiliki dan juga struktur yang berada dalam garis koordinasi produk. Karena sifatnya, jenis organisasi dengan struktur ini akan mudah beradaptasi jika terdapat perubahan pada lingkungan secara mendadak.

Dua contoh struktur campuran, yaitu perusahaan multinasional dan organisasi jaringan (*network*). Perusahaan Multinasional (MNC), pada tahap perkembangannya yang sangat lanjut dapat menjadi sebuah organisasi yang sangat kompleks. Tahap tersebut tercapai ketika organisasi telah mengambil desain struktur yang disebut matriks global (*global matrix*). Proses ini, biasanya terjadi ketika MNC meluaskan aktivitasnya ke berbagai negara dalam skala yang tidak dapat ditangani oleh struktur-struktur biasa. Struktur ini disebut campuran karena perusahaan-perusahaan lokal yang tersebar di berbagai benua biasanya tidak persis sama dalam hal desain strukturnya. Kita barangkali akan menemukan semua ragam desain struktur di sini, mulai dari struktur sederhana, divisonal, matriks, hingga struktur hibrid.

Selanjutnya, struktur jaringan. Dalam bentuk yang sangat ekstrem, struktur jaringan menghasilkan apa yang disebut dengan organisasi virtual. Di sini, semua

aktivitas organisasi telah habis di-*outsourcing*. Satu-satunya yang tersisa dalam organisasi adalah sekelompok kecil eksekutif dan sebuah kantor dengan beberapa ratus pegawai. Ukuran organisasi yang normal bagi perusahaan-perusahaanmultinasional adalah rata-rata di atas 10 ribu orang, untuk di kantor pusat saja (Robbins, 1990). Jadi, pengurangan jumlah hingga tinggal beberapa ratus orang adalah sesuatu yang sangat luar biasa. Nike (sepatu), Emerson Radio (produk-produk elektronik), Schwinn Bicycle (sepeda) adalah contoh-contoh perusahaan yang mampu menjual produk senilai beberapa ratus juta dollar per tahun, dengan memiliki sangat sedikit fasilitas produksi atau tidak ada sama sekali (Robbins, 1990).

Esensi pekerjaan para eksekutif organisasi virtual terutama adalah melakukan koordinasi dan mengelola hubungan-hubungan eksternal. Semua hubungan tersebut bersifat kontrak atau pesanan, sehingga sebagian besar waktu para pengelola dihabiskan untuk menangani hubungan-hubungan tersebut dan memastikan kesesuaiannya dengan tujuan organisasi.

Faktor-faktor penyebab perbedaan struktur organisasi:

1. Strategi Organisasi

Tidak dapat disangkal bahwa terdapat hubungan antara strategi organisasi dengan struktur yang digunakan untuk mencapainya. Keterkaitan itu, lebih mudah dilihat dalam mengelola sebuah bisnis. Karena keterkaitan antara strategi dengan struktur yang akan digunakan, umumnya suatu organisasi memilih salah satu dari tiga bentuk strategi yaitu, strategi yang menuntut inovasi, strategi yang diarahkan kepada minimalisasi biaya atau ongkos, dan strategi yang sifatnya imitatif.

2. Besar-Kecilnya Organisasi

Semakin banyak karyawan yang bekerja pada suatu organisasi, makin kompleks pula organisasi tersebut. Demikian pula dengan pola pengambilan keputusan untuk kepentingan koordinasi dan pengawasan mengakibatkan makin banyak keputusan yang diambil oleh kantor pusat organisasi yang bersangkutan.

3. Teknologi yang Digunakan

Berbagai studi yang dilakukan para pakar dan ilmuwan yang menunjukkan dengan jelas teknologi yang digunakan dengan struktur organisasi. Karena keterkaitan tersebut efektivitas kerja akan ditentukan oleh kesesuaian teknologi dengan struktur. Tiga kategorisasi yang dapat digunakan sebagai dasar pemikiran ialah kategori berdasarkan produk, analisis permasalahan, dan sifat teknologi yang digunakan.

4. Kekuasaan dalam Organisasi

Dikaitkan dengan struktur, dapat dinyatakan bahwa baik karena seseorang merasa bahwa satuan tempatnya bertugas penting maupun karena keinginan untuk memupuk kekuatan atau kekuasaan. Seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan akan berusaha agar satuan kerja yang dipimpinnya semakin kompleks.

Organisasi adalah wadah kegiatan daripada orang-orang yang bekerja sama dalam usahanya mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu, setiap orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Itulah sebabnya, struktur organisasi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi yang baru dibentuk, dalam keadaan berkembang maupun yang sudah mapan. Perusahaan atau organisasi sering mengubah strukturnya ketika skala usahanya dan kompleksitasnya semakin besar.

Daftar Pustaka

- Anonim. (2009). Struktur Organisasi Garis Staff dan Fungsional. <http://1ka01.wordpress.com/2009/12/27/struktur-organisasigarisstaff-dan-fungsional/>
- Anonim. (2007). Pengertian Struktur Organisasi Serta Empat Elemen Di Dalamnya. <http://organisasi.org> Komunitas dan Perpustakaan Online Indonesia.
- Anonim. (2010). Bentuk-Bentuk Organisasi. <http://stimiktb-si.blogspot.com>.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1, Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Kusdi. (2009). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Siagian, Sondang P. (1998). *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukoco, Badri Munir. (2007). *Manajemen Administrasi Perkantoran*. Jakarta: Erlangga.
- Sutarto. (1978). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Profil Penulis



Maria Kristina Situmorang, S.E., M.Si

Lahir di Kota Medan, Sumatera Utara Pada Tanggal 7 Januari 1988. Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan *Marketing* dimulai pada tahun 2000 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke perguruan tinggi yang mengambil Program Studi manajemen mulai dari Stara 1 sampai Stara 2. Penulis memiliki kepakaran di bidang MSDM. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI dan telah ada beberapa penelitian yang di hasilkan, baik nasional maupun internasional. Selain meneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi Bangsa dan Negara yang sangat tercinta ini. Di sela-sela kesibukan sebagai Dosen di Universitas Quality dan Juga sebagai Tutor Tutor pada Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen di Universitas Terbuka sejak 2022 sampai sekarang, penulis juga dipercayakan sebagai Fungsionaris pada Fakultas Sosial dan Hukum Universitas Quality Medan dengan jabatan Ketua program studi manajemen .

E-mail Penulis: maryakristina89@gmail.com

PERAN MSDM DALAM ORGANISASI

Dra. Poniasih Lelawatty, M.Si
Politeknik Baubau

Eksistensi MSDM dalam Organisasi

Organisasi adalah merupakan wadah yang berisikan orang-orang dengan latar belakang sosial dan latar belakang keilmuan serta kompetensi yang dimilikinya relatif berbeda, dengan demikian perlu adanya suatu penataan dan pengaturan yang riil, terukur, sistematis rasional dan dapat dipertanggung jawabkan secara logik dan berkelanjutan. Atas dasar asumsi ini, suatu organisasi adalah berisikan orang-orang atau sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam menggerakkan dan mengoperasikan organisasi maka orang-orang atau SDM tersebut adalah merupakan asset yang tidak ternilai harganya, karena pada diri setiap SDM ini memiliki potensi dan peran masing-masing yang disatukan pandangannya dalam visi suatu organisasi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam rangka untuk tercapainya tujuan suatu organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, hal ini tentunya perlu didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang proposional dan professional sesuai dengan jenis organisasi yang menaunginya. Agar suatu organisasi tersebut memiliki SDM yang proposional dan professional, tentunya dapat diatasi dengan mengedepankan dan menerapkan peran konsep MSDM. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah merupakan bagian yang diawali dengan menerapkan berbagai fungsi MSDM dengan cara

mensinergikan fungsi department SDM atau bagian SDM dengan kegiatan-kegiatan dari bagian atau unit atau departemen SDM itu sendiri, hal ini menjadi pokok tugas atau pekerjaan pimpinan dalam mengelola SDM yang merupakan unsur dasar setiap organisasi, dengan keberadaan atau eksistensi peran MSDM ,manajemen dituntut selalu mengembangkan cara-cara baru untuk dapat menarik dan mempertahankan para SDM yang berkualitas yang diperlukan organisasi agar tetap mampu bersaing.

Peran MSDM dalam Melaksanakan Rekrutmen, Seleksi, Test dan Penempatan SDM

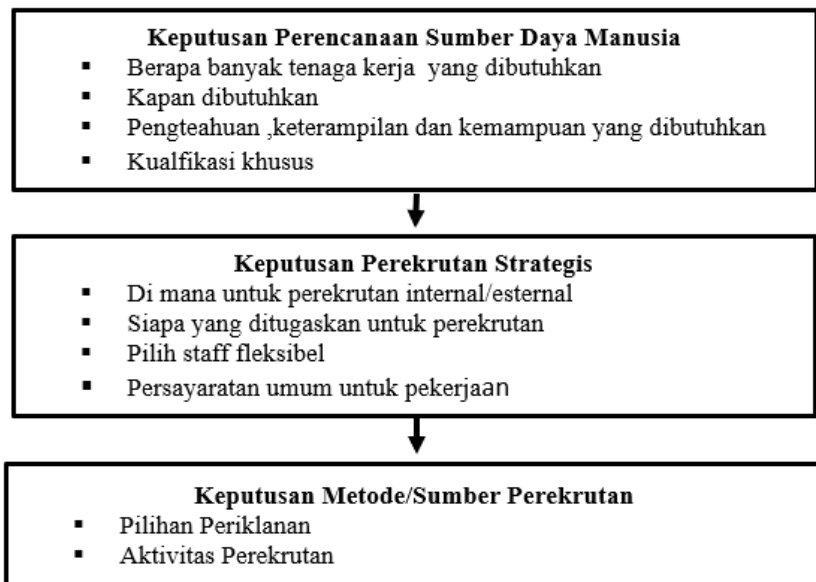
Makna pentingnya MSDM dalam suatu organisasi adalah diawali dengan menerapkan dan melaksanakan rekrutmen atau penarikan SDM, pada pelaksanaannya fungsi MSDM ini, harus sinergi dengan departemen atau bagian SDM atau dalam skup kecil disebut juga bagian kepegawaian,pada prinsipnya pelaksanaan rekrutmen yang efektif didasari oleh hasil analisis pekerjaan atau disebut juga analisis jabatan, dari sinilah akan diketahui kebutuhan SDM berdasarkan kualifikasi pendidikan, kompetensi, keterampilan khusus dan mungkin pengalaman yang menunjang tugas pekerjaannya juga banyaknya SDM atau pegawai yag dibutuhkan untuk mengisi posisi pada unit atau bagian yang memerlukan pegawai atau SDM tersebut .

Melaksanakan proses rekrutmen penting, karena kulaitas SDM organisasi ditentukan oleh kualitas rekrutmen, dengan demikian makna proses rekrutmen adalah sebagai proses pencarian SDM dengan mensyaratkan para calon pegawai untuk mengajukan lamaran pada suatu organisasi seperti perusahaan, proses ini dimulai dari para pelamar itu dicari hingga berakhir batas waktu mengusulkan lamaran yang ditetapkan berakhir. Menurut Robert.L.Mathis (2001:275) pelaksanaan rekrutmen ini, dapat dilakukan melalui beberapa strategi sebagai berikut:

1. Metode perekrutan; media iklan yang dipilih dan penggunaan agen tenaga kerja.

2. Pesan perekrutan: apa yang dikatakan tentang pekerjaan tersebut dan bagaimana hal itu dikatakan.
3. Prosedur administrasi: waktu di mana perekrutan diadakan, tindak lanjut *follow up*) terhadap pelamar dan penggunaan berkas-berkas pelamar sebelumnya.

Selanjutnya, Robert L.Mathis (2001) mengemukakan bahwa keputusan-keputusan yang dibuat tentang perekrutan membantu menentukan tidak hanya jenis dan jumlah pelamar, tetapi juga berapa jauh kesulitan atau keberhasilan dari upaya-upaya perekrutan yang dijalankan. Strategi perekrutan mengidentifikasi di mana perekrut harus dilakukan, siapa yang harus direkrut, dan persyaratan yang diminta. Suatu pertimbangan penting adalah keputusan untuk melakukan pencarian SDM internal atau SDM eksternal, digambarkan sebagai berikut:



Gambar 16.1 Keputusan Perekrutan SDM

Perekrutan internal vs perekrutan eksternal keuntungan dan kerugian mungkin terjadi jika dilakukan promosi dari dalam organisasi (perekrutan internal). Promosi dari dalam organisasi biasanya dianggap hal yang positif dalam memberikan penghargaan terhadap pekerjaan yang

bagus dan beberapa perusahaan benar-benar menggunakannya. Meskipun demikian kerugiannya adalah mempertahankan metode operasional yang lama. Lagi pula dimungkinkan ada pertanyaan apakah ada kesempatan kerja bagi anggota-anggota kelas yang diproyeksikan tidak mewakili secara cukup di organisasi.

Perekrutan eksternal biasanya memberikan ide baru kepada perusahaan. Lagi pula lebih murah merekrut para professional seperti akuntan atau programmer dari luar dari pada mengembangkan tenaga kerja kurang terampil di dalam organisasi. Akan tetapi luar organisasi untuk semua level pekerjaan kelevel *entry level*, menimbulkan masalah waktu untuk penyesuaian diri bagi karyawan baru. Kerugian lain dari perekrutan eksternal adalah dampak negative bagi karyawan lama karena tidak dilakukannya promosi dari dalam, untuk lebih rincinya tabel di bawah ini menunjukkan keuntungan dan kerugian sumber SDM yang berasal dari internal dan eksternal organisasi:

Tabel 16.1
Keuntungan dan Kerugian Sumber SDM dalam
Organisasi

Sumber Perekrutan	Keuntungan	kerugian
Internal	▪ Moral untuk yang dipromosikan. ▪ Penilaian kemampuan yang lebih baik. ▪ Biaya lebih rendah untuk beberapa pekerjaan. ▪ Pendorong untuk kinerja yang bagus. ▪ Sebab-sebab suksesi pada promosi. ▪ Menggaji hanya pada tingkat <i>entry</i>.	▪ Perkawinan antar keluarga dekat. ▪ Masalah moral yang pasti bagi yang tidak dipromosikan. ▪ Perkelahian “politis” untuk promosi. ▪ Perlu program penyambungan manajemen.
Eksternal	▪ “Darah baru” membawa perspektif baru.	▪ Tidak mungkin memilih beberapa orang yang akan memperbaiki

	▪ Lebih murah dan lebih cepat dari pada pelatihan profesional. ▪ Tidak ada kelompok pendukung politis dalam organisasi. ▪ Mungkin membawa wawasan industri baru.	pekerjaan antar organisasi. ▪ Bisa menyebabkan masalah moral untuk calon internal yang tidak diseleksi. ▪ Lebih “lama penguasaan diri” atau waktu orientasi.
--	--	--

Sebagian besar organisasi mengkombinasikan penggunaan metode internal dan eksternal. Organisasi-organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang berubah cepat dan kondisi yang kompetitif perlu memberikan penekanan lebih besar pada sumber eksternal di samping mengembangkan sumber-sumber internal. Akan tetapi bagi organisasi-organisasi yang berada di dalam lingkungan yang berubah secara lambat, promosi dari dalam lebih tepat.

Setelah selesai melaksanakan proses rekrutmen, tahap selanjutnya adalah kegiatan departemen SDM atau bagian kepegawaian atau *human capital department* melaksanakan proses seleksi yang dilakukan melalui beberapa tahap, seperti seleksi administrasi untuk mengetahui dari jumlah pelamar yang direkrut apakah telah memenuhi syarat administrasi sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan organisasi. Kualitas proses seleksi yang baik dan tepat sesuai dengan perencanaan SDM dan analisis pekerjaan atau jabatan, maka berpengaruh dalam menentukan kualitas pegawai atau SDM yang diperlukan organisasi, dengan kata lain kualitas proses seleksi adalah merupakan langkah kunci sukses mendapatkan SDM yang berkualitas dan proposional.

Setelah selesai proses seleksi kegiatan rekrutmen berikutnya adalah melaksanakan *test*, pada pelaksanaan *test* ini kemungkinan menggunakan beberapa jenis *test* dan setiap jenis *test* memiliki makna dan tujuan yang berbeda. Setelah tuntas rangkaian seleksi dan *test* kemudian departemen SDM melaksanakan penempatan

,yaitu mengalokasikan SDM terpilih untuk ditempatkan di bidang pekerjaan yang sesuai dengan proporsi dan kompetensi keahliannya.

Peran dalam Melaksanakan Pengembangan SDM

Berdasarkan asumsi bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) adalah merupakan asset setiap organisasi. Dengan demikian, SDM merupakan modal atau *capital* yang dapat menggerakkan keberlangsungan suatu organisasi secara sinergi dan simulant. Atas dasar asumsi di atas maka SDM organisasi idealnya harus selalu mengikuti setiap perubahan-perubahan perkembangan yang terjadi utamanya terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang berkaitan dengan teknologi, terutama teknologi informasi yang sulit dibendung dan tidak dibatasi oleh ruang waktu dan gerak, tentu saja perubahan-perubahan yang harus selalu diakses ini adalah perubahan dan perkembangan yang berkaitan dengan keahlian atau kompetensi setiap SDM.

Pengembangan SDM organisasi dapat dilakukan melalui kegiatan pelatihan, namun demikian terlebih dahulu kita perlu memahami dan membedakan antara pelatihan dan pengembangan SDM walaupun tujuannya sama, yaitu untuk meningkatkan kemampuan SDM organisasi agar terhindar dari keusangan sehingga dapat bekerja lebih baik dalam menunjang tugas pekerjaannya sesuai dengan bidang tugas dan kompetensi yang dibutuhkan.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat ahli tentang perbedaan pelatihan dan pengembangan SDM, tetapi terdapat juga pakar MSDM yang berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan SDM merupakan suatu rangkaian yang tidak terpisahkan. Seperti yang dikemukakan oleh John M. Ivancevich (2001) sebagai berikut:

Training and development are process that attempt to provide an employee with information, skills, and an understanding of the organization and its goals. In addition, training and development are designed to help a person

continue to make positive contribution in the form of good performance.

Pernyataan di atas, dapat diartikan bahwa “pelatihan dan pengembangan adalah merupakan proses percobaan dalam menyiapkan pegawai yang berkaitan dengan berbagai informasi tentang keterampilan pegawai dan kebutuhan-kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan melaksanakan pelatihan dan pengembangan, dapat membantu pegawai merancang keberlanjutan untuk memperoleh kontribusi dan kinerja yang baik”. Selanjutnya, dikemukakan perbedaan pelatihan dan pengembangan menurut beberapa pendapat pakar Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu;

Tabel 16.2
Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pendapat Pakar	Pelatihan (<i>Training</i>) SDM	Penembangan SDM
T. Hani Handoko	Bermaksud untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terunci dan rutin, latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang.	Menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.
Robert L. Thomas dan John H. Jackson	Usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan unuk menghadapi berbagai penugasan.	Fokus meningkatkan keterampilan teknis dan proses pekerjaan.
Gary Dassler	Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.	Upaya untuk meningkatkan kinerja manajemen sekarang ini atau masa depan dengan menanamkan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan.
Wayne F. Cascio	<i>Consist of planned programsdesigned to umprove performance at the indiividual, group,</i>	<i>A generls systems mofel of the ttaining and development</i>

	<i>and/or organizational levels. Improved performance, implies that there have been measurable change in knowledge, skills, attitudes, and/or social behavior.</i>	
--	--	--

Pendapat para pakar MSDM tentang perbedaan pelatihan dan pengembangan di atas adalah memiliki makna relative maksudnya. Dengan demikian pengembangan SDM di dalam organisasi dapat membantu menyediakan dukungan kelebihan kompetisi, berkaitan dengan maksud tersebut, Robert L. Mathis dan John Jackson berpendapat bahwa:

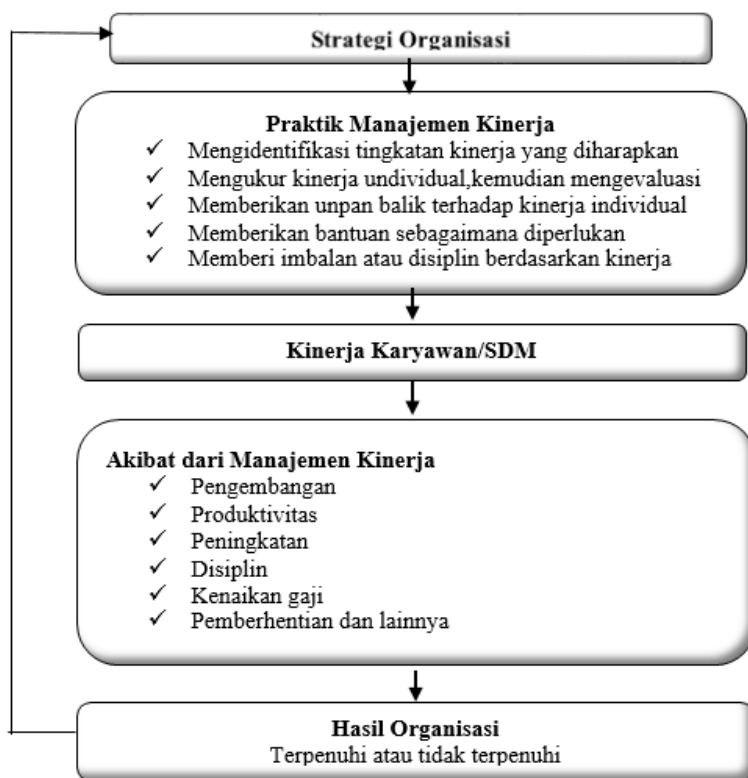
1. Tenaga kerja yang berkembang menghasilkan nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi dibandingkan dengan tenaga kerja yang tidak dikembangkan.
2. Kemampuan dari tenaga kerja memberikan kelebihan dibandingkan para kompetitor.
3. Kemampuan tersebut tidak mudah diduplikasi oleh kompetitor.

Peran dalam Melaksanakan Pemeliharaan SDM

Pemeliharaan SDM diartikan sebagai beberapa cara yang dapat diterapkan dalam mengelola SDM suatu organisasi, seperti penilaian prestasi kerja/kinerja, pemberian berbagai kompensasi, baik berupa finansial maupun nonfinansial, fasilitas, berbagai pelayanan SDM yang dapat diberikan organisasi, adanya fasilitas akses organisasi buruh dan benefit lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk mempertahankan SDM terutama SDM berkualitas dan proposional sesuai kebutuhan SDM organisasi, karena SDM adalah aset organisasi, maka pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia sebagai SDM atau pegawai yang mengoperasikan dan menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya adalah merupakan hal yang krusial dan merupakan sesuatu pertimbangan utama bagi pimpinan organisasi.

tersebut. Dengan demikian, untuk mengetahui dan mengukur kualitas pekerjaan perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja SDM.

Menurut Robert Mathis dan John Jackson (2002), bahwa sistem penilaian kinerja (*performance management systems*) terdiri dari proses-proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja para karyawan yang dipekerjakan, digambarkan sebagai berikut:



Gambar 16.2 Keterkaitan Antara Strategi, Akibat, dan Hasil Organisasi

Salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja SDM adalah melalui pemberian kompensasi, yang diartikan sebagai segala sesuatu, baik berbentuk finansial dan nonfinansial sebagai balas jasa. Pemberian kompensasi ini, idealnya harus memiliki dasar yang logik, rasional,

adil, fleksibel, berlaku jangka panjang dan dapat dipertahankan.

Besaran kompensasi bentuk finansial pada umumnya erat kaitannya dengan faktor psikologis seseorang SDM, karena seseorang yang menerima gaji tinggi adalah *prestige* dan akan memengaruhi gaya hidup dan status sosial dimasyarakat. Untuk itu, dalam praktik proses menetapkan tarif gaji dan upah perlu mempertimbangkan dan mengidentifikasi faktor internal yang dimiliki organisasi dan faktor eksternal yang selalu berubah dan ada kemungkinan sulit diprediksi.

Menurut Gary Dasler (1998), berpendapat bahwa dalam menetapkan gaji dan upah harus menjamin keadilan dengan cara memperhatikan dan menempuh lima langkah, sebagai berikut:

1. Lakukan sebuah survei gaji tentang berapa pembayaran organisasi/pemberi kerja lain untuk pekerjaan yang sebanding, hal ini dilakukan untuk membantu memastikan keadilan eksternal.
2. Tentukan nilai dari masing-masing pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi jabatan, hal ini dilakukan untuk memastikan keadilan internal.
3. Kelompokkan pekerjaan-pekerjaan serupa ke dalam tingkat upah.
4. Tetapkan harga masing-masing tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva upah.
5. Tentukan dengan tepat tarif upah.

Atas dasar SDM adalah merupakan asset organisasi dan gaji yang tinggi dan proporsional adalah merupakan indikator keberadaan suatu organisasi yang ditunjukkan dengan tujuan dan sasaran ketika dilaksanakan proses rekrutmen. Untuk itu, pemberian gaji dan upah harus konsisten dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mempertahankan dan menjaga konsistensi sasaran ini maka perlu menetapkan tujuan pemberian kompensasi termasuk kelompok gaji di

dalamnya, seperti yang dikemukakan oleh Hani Handoko (2014) adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang kualified, kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.
2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang, bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar kompetitif dengan perusahaan lain.
3. Menjamin keadilan, administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
4. Menghargai perilaku-perilaku yang diinginkan, prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain yang dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya-biaya, suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk merndapatkan dan mempertahankan SDM pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis, organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada karyawannya.
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal, seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, adminstrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan yang mengatur kompensasi karyawan.

Peran dalam Melaksanakan Penggunaan SDM

Pada bagian ini yang dimaksud penggunaan SDM bahwa organisasi memiliki kewajiban dan hak untuk memanfaatkan kemampuan-kemampuan SDM atau pegawainya secara penuh dan memberikan semua SDM suatu kesempatan untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta mengembangkan kariernya hingga berhasil yang tentu saja pada realisasinya harus dilindungi oleh organisasi serta SDM harus didorong untuk bertumbuh dan dapat merealisasikan potensinya secara penuh. Salah satu cara yang dapat diterapkan yaitu dengan cara menetapkan dan menggunakan perencanaan dan pengembangan karier.

Menurut Garry Desller (1998), perencanaan karir adalah proses yang disengaja yang melaluinya seseorang menjadi dasar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karir personal dan rangkaian langkah sepanjang hidup yang menyumbang pada pemenuhan kariernya.

Dalam jangka panjang setiap SDM organisasi dalam menjalani tugasnya memiliki kebutuhan dan orientasi yang berbeda tentang kesempatan-kesempatan kariernya, idealnya departemen SDM atau bagian Kepegawaian berperan dalam merancang perencanaan karier SDM. Hani Handoko (2014) mengemukakan bahwa berbagai manfaat yang diperoleh bila departemen persoinalia terlibat dalam perencanaan karier, sebagai berikut:

1. Mengembangkan para karyawan yang akan diperoleh.
2. Menurunkan perputaran karyawan.
3. Mengungkap potensi karyawan.
4. Mendorong pertumbuhan.
5. Mengurangi penimbunan.
6. Memuaskan kebutuhan karyawan.
7. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

Pada tahap berikutnya, setelah SDM organisasi menjalani aktivitas tugasnya juga untuk menghindari dan mendeteksi berbagai kekeliruan, ketertinggalan dan kelalaian SDM dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, maka perlu dilakukan evaluasi yang seharusnya agar terhindar dari masalah yang besar. Dengan demikian, perlu dilakukan audit SDM, kegiatan ini dilaksanakan untuk mengetahui kualitas ketepatan dan kesesuaian setiap SDM dalam menjalani tugas pekerjaannya, juga sebagai bahan pertimbangan perbaikan dan pengembangan, merancang Rencana Tindak Lanjut (RTL) dan pengendalian manajemen.

Audit SDM adalah suatu kegiatan yang wajib dilaksanakan oleh departemen SDM setiap organisasi yang pelaksanaannya dilakukan secara terjadwal, terstruktur dan sistematis, dan menyeluruh dilaksanakan oleh tim Auditor menggunakan daftar checklist sebagai pedoman untuk mengetahui kesesuaian dan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi selama kurun waktu atau periode tugas.

Adapun fungsi audit SDM adalah:

1. Mengidentifikasi kesesuaian tugas pokok dan fungsi SDM pada suatu organisasi.
2. Mengidentifikasi relevansi kompetensi SDM dengan bidang tugas pekerjaannya.
3. Mengevaluasi ketercapaian target pekerjaan yang telah ditetapkan pada periode tertentu.
4. Menemukan SDM potensial dan sebaliknya.
5. Mengukur dan memprediksi serta memberikan tinjauan terhadap keberadaan organisasi.
6. Hasil audit SDM dijadikan sebagai bahan pertimbangan manajemen melalui Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) .
7. Hasil Audit SDM dapat dijadikan sebagai landasan Pengendalian Departemen SDM untuk dilakukan Rencana Tindak Lanjut (RTL).

Langkah-langkah Audit SDM:

1. Membentuk Tim Auditor SDM dan terbitkan Surat Keputusan (SK).
2. Menetapkan waktu dan lamanya pelaksanaan kegiatan audit.
3. Menyiapkan lembar kerja auditor dan perlengkapan administrasi lainnya.
4. Lakukan Audit pendahuluan dengan menetapkan *auditee*, atau objek yang teraudit.
5. Membuat laporan hasil audit.
6. Laksanakan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM).
7. Pengendalian dan tindak lanjut.

Daftar Pustaka

- Cascio, Wayne F. (2003). *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 6th edition. Toronto USA: McGraw-Hill Irwin.
- Desler, Garry. (1998). *Human Resuorces Management*. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I. Jakarta: PT Perhallindo.
- Handoko, Hani.T. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resources Management*. 8th Edition. USA: McGraw-Hill Irwin.
- Mathis, Robert. L & Jackson John.H. (2002). *Human Resources Management*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert.L & Jackson John. H. (2002). *Human Resources Management*. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid II. Jakarta: Salemba Empat.

Profil Penulis



Dra. Poniasih Lelawatty, M.Si

Lahir di Bandung, 11 September 1963. Menyelesaikan S-1 Ilmu Pemerintahan di Universitas Langlangbuana Bandung Tahun 1988. Menyelesaikan S-2 Manajemen di Universitas Padjadjaran Bandung Tahun 2004. Pernah menjadi Dosen di Politeknik Manufaktur ITB Tahun 1997. Di Universitas Sangga Buana Bandung 2005–2013. Di Universitas Langlangbuana Bandung Tahun 2006-2010. Beberapa jabatan di Perguruan Tinggi sebelumnya pernah diduduki. Di Politeknik Baubau Pernah menjadi dosen di Progam Studi D-III Kebidanan Tahun 2010-2019. Menjadi Kepala UPT Perpustakaan AKBID Yayasan Kesehatan Nasional Tahun 2011-2012, Ketua BPSDM-Badan Pengelolaan Sumber daya Manusia AKBID Yayasan Kesehatan Nasional Tahun 2012-2013, Ketua LPPPM-Lembaga Peneitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Tahun 2013-2014, Ketua BPMI-Badan Penjaminan Mutu dan Audit Internal AKBID Yayasan Kesehatan Nasional Tahun 2014-2017, Ketua LPM-Lembaga Penjaminan Mutu Politeknik Baubau Tahun 2017-2019, Ketua Pusat Karir dan Informasi Kerja Politeknik Baubau Tahun 2019-2020. Saat ini sebagai Wakil Direktur Bidang Kemahasiswaan dan Alumni, Ketua Senat Akademik Politeknik Baubau serta aktif mengajar sebagai Dosen di Program Studi D4 Manajemen Pemasaran Internasional Politeknik Baubau (2019 – sekarang). Menulis artikel ilmiah yang pernah dipublikasi di Surat Kabar Harian Radar Buton dan Jurnal Kesehatan Partus adalah: Membentuk *Soft Hard Skill* dan *Soft Skill* Bidan dan Tenaga Kesehatan Lainnya Sebagai Suatu Keunggulan Bersaing Menyongsong Masa Depan Tahun 2012. Pengusul Borang Akreditasi Program Studi D-III Kebidanan AKBID Yayasan Kesehatan Nasional (Lolos Tahun 2012), Ketua Tim Pengusul Borang Reakreditasi Program Studi D-III Kebidanan AKBID Yayasan Kesehatan Nasional (Lolos Tahun 2017) dan Ketua Tim Pengusul Borang Akreditasi Perguruan Tinggi Politeknik Baubau (Lolos Tahun 2020).

E-mail Penulis : lewatyp@gmail.com

TINGKATAN MANAJEMEN DAN FUNGSI-FUNGSI NYA

Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S.Sos., M.Si
Universitas Subang

Pengertian dan Peranan Manajemen

Manajemen merupakan bagian penting bagi sebuah organisasi. Kerja sama setiap orang merupakan interaksi antar orang diperlukan melalui tata kelola yang berdasar pada aktivitas-aktivitas yang teratur dengan dukungan sumber daya yang memadai agar tercapai tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Istilah manajemen ini berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Dalam hal ini, pengaturan yang dilakukannya melalui berbagai proses aktivitas serta pengaturannya berdasarkan urutan dan fungsinya dinamakan Manajemen.

Sampai saat ini, pemahaman tentang manajemen secara umum sangat beragam dikemukakan oleh para ahli. Setidaknya, dapat dikemukakan bahwa manajemen merupakan seluruh aktivitas yang terintegrasi yang dimulai dengan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengoordinasian serta pengawasan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran-sasaran kerja sama orang-orang dalam organisasi melalui berbagai potensi sumber daya manusia dan potensi sumber daya lainnya.

Sekurang-kurangnya dalam pengertian ini mengandung unsur-unsur yakni: adanya kerja sama dalam kelompok orang-orang dalam ikatan formal, kemudian adanya

tujuan bersama serta suatu, kepentingan yang sama yang ingin dicapai, sistem pembagian kerja yang jelas, adanya tugas serta tanggung jawab yang tertib dan teratur, adanya hubungan formal serta ikatan tata tertib yang baik, kemudian adanya sekelompok orang termasuk pekerjaan yang akan dilaksanakan, selanjutnya terjalin keserasian dalam human *organization*.

Pendaapat para ahli sebagai pegangan penting dari arti manajemen dapat dikemukakan di antaranya sebagai berikut:

1. Menurut George R. Terry, manajemen ialah suatu peroses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.
2. Menurut Stepen P. Robbins, manajemen yaitu suatu proses melakukan koordinasi dan integrasi kegiatan-kegiatan kerja agar disesuaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. (Pengertian menekankan ini pada pada efesien dan efektif).
3. James A.F. Stoner, mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Pengertian ini menitik beratkan pada segi prosesnya yaitu POLC).
4. Luther Gullick, mengemukakan bahwa manajemen yaitu satu bidang ilmu (*science*) yang dipelajari secara sistematis (Maksudnya mempelajari manajemen dengan menitik beratkan pada unsur ilmunya dalam arti manajemen digunakan sebagai ilmu pengetahuan).
5. Mary Parker Follet mengemukakan bahwa manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui

orang lain. (Dia mengartikan manajemen yang menitik beratkan pada seninya, di mana praktik atau implementasi membuat system yang baik dan benar.

6. Harold Koontz and Cyril O'Donnel, bahwa manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, dengan demikian seorang manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian.
7. Andrew F Sikula, mengemukakan bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotifasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.
8. Sondang P. Siagian, mengemukakan bahwa manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Definisi ini, menekankan suatu keahlian yang harus dimiliki
9. Malayu SP. Hasibuan, mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
10. T. Hani Handoko, mengemukakan bahwa manajemen yang dikemukakannya hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Stoner yang menyangkut perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan di mana anggota organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan (*goal*) organisasi.

Berdasarkan pemahaman isi arti para ahli di atas, maka dapat dikemukakan bahwa tidak bisa disangkal begitu penting peranan manajemen sehingga setiap organisasi sangat memerlukan manajemen, apakah organisasi publik maupun organisasi organisasi bisnis dan sebagainya. Dalam hal ini, aktivitas organisasi merupakan hal yang tidak dapat diabaikan sehingga harus dijalankan dengan benar dan teratur.

Aktivitas-aktivitas yang berwujud pada fungsi-fungsi manajemen akan efektif dan efisien bila terkelola dalam sistem, model dan tata kerja yang telah ditetapkan sebagai keputusan penting organisasi. Jadi, bila suatu organisasi tersebut dapat membuat suatu perencanaan, kemudian mampu dalam mengorganisasikan.

Selanjutnya, menyusun tata personalia, kemudian mengarahkan serta memengaruhi para pegawai atau karyawannya dalam beraktivitas atau bekerja secara efektif dan efisien, maka dengan sadar atau tanpa paksaan dalam usaha untuk melaksanakan suatu rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian organisasi tersebut memiliki kemampuan pula untuk melaksanakan pengawasan dalam pelaksanaan kerja akan sangat menjadikan organisasi sehat dan produktif.

Tingkatan dalam Manajemen

Terdapat tiga cara dalam menggolongkan manajer yakni: Didasarkan sebutan, dalam hal ini dibedakan antara eksekutif, manajer, supervisor. Didasarkan posisi, dapat dibedakan yakni antara manajemen puncak (*top management*), kemudian manajemen madya (*middle management*), dan kemudian manajemen tingkat bawah (*first line management*). Didasarkan tingkat, dapat dibedakan yakni antara manajemen tingkat pertama, kedua serta tingkat ketiga.

Umumnya, dalam praktik banyak tingkatan dalam manajemen, masing-masing bekerja dengan para bawahannya. Dalam hal ini, manajer tingkat lebih tinggi lebih menghabiskan waktunya dalam melaksanakan

perencanaan serta tujuan. Kemudian Manajer madya lebih besar dalam menterjemahkan tujuan-tujuan tersebut menjadi bentuk proyek-proyek khusus untuk para bawahan mereka dan kemudian pada tingkat bawah lebih ini banyak dalam menghabiskan waktunya dalam mengarahkan sekaligus mengawasi tugas-tugas di dalam proyek-proyek tersebut.

Dewasa ini, peran seorang manajer harus bisa bagaimana menjalankan fungsi-fungsi manajemen, termasuk juga harus mampu menjadikan dirinya seorang inovator, stimulator, katalisator, serta representator. Dalam hal ini, pelaku manajemen umumnya merupakan orang yang terkait dengan *human resource* (SDM) yang betul-betul qualified atau yang berkualitas mengarah pada seorang praktisi (*expert*) dalam bidangnya. Manajemen bisa berjalan baik apabila dalam aktivitasnya dilakukan oleh orang-orang yang betul-betul profesional.

Secara umum di dalam tata kelola sebuah organisasi atau perusahaan yang memegang peran yakni manajer. Dalam manajemen ini dikenal adanya tiga tingkatan yakni:

1. *Top Manager* (Manajemen Puncak) misalnya, direktur: seorang direktur, CEO dan sebagainya.
2. *Midle Manager* (Manajemen Menengah), yaitu juga manajer fungsional: misalnya, manajer keuangan, manajer cabang, manajer Sumber Daya Manusia (SDM), manajer pemasaran, dan sekretaris.
3. *First Line Manager* (*Manajemen Lini Pertama*) misalnya: supervisor, para pengawas, para mandor, yang berhubungan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

Menurut pendapat Henry Fayol, bahwa dalam manajemen ini terdapat tingkatan *management*, yakni pimpinan tingkat atas (*top managementt*), kemudian pimpinan tingkat menengah (*middle managementt*), dan pimpinan tingkat bawah (*lower managementt*) yang mempunyai beban tugas atau pekerjaan yang berbeda di dalam penyelesaian pekerjaan atau tugas sehingga harus memiliki *skill* yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Kemudian pada pimpinan ditingkat bawah (*lower managementt*), di mana secara langsung melaksanakan tugas-tugas yang bersifat operasional, demikian halnya dengan tingkatan ini diperlukan kecakapan/keterampilan teknis (*technical skill*) yang memadai atau lebih besar, dan pada keterampilan administratif/*managementt* ini tidak banyak diperlukan, karena mereka secara lebih langsung memimpin setiap pelaksanaan kerja yakni dengan memberikan petunjuk, bimbingan serta pengendalian kerja secara terus-menerus kepada para bawahannya.

Pada pimpinan tingkat atas (*Top Managementt*) merupakan orang-orang yang harus bertanggung jawab bagaimana berhasilnya pencapaian tujuan organisasinya. Dalam hal ini, diperlukan orang visioner, yakni orang-orang yang harus mempunyai pandangan yang jangka panjang dan luas, kemudian mempunyai kemampuan melihat jauh ke depan, jadi diperlukan orang yang dapat membawa kemajuan bagi organisasinya.

Sebagai pimpinan, wajib bagaimana menentukan kebijaksanaan (*general policies*) yang sangat menentukan atau menggariskan tentang bagaimana pencapaian arah, tujuan serta sasaran-sasaran yang akan dicapainya. Berikut ini Henry Fayol menggambarkan tingkat-tingkat *management* dengan tingkat kecakapan/keterampilan sebagai berikut :

Tabel 17.1
Tingkat-Tingkat Manajemen
dengan Tingkat Kecakapan/Keterampilan

Tingkatan Manajemen	Jabatan (Staff)	<i>Administrative Ability/ Skill</i>	<i>Managerial Ability/ Skill</i>	<i>Technical Ability Skill</i>
<i>Top Managementt</i>	1. Ministry State Departement	60%	32%	8%
	2. General Manager	50%	40	10%
<i>Middle Managementt</i>	3. Plant Manager	40%	45%	15%
	4. Departement Head	35%	35%	30%
<i>Supervisory (Lower) Managementt</i>	5. Shop Manager	25%	30%	45%
	6. Foreman	15%	25%	60%
Pelaksana	7. Workman	5	10	85

Berdasarkan gambar di atas, bahwa ada hubungan antara tingkatan manajemen seperti telah dijelaskan di muka dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer. Walaupun ketiga keterampilan ini penting pada semua tingkatan manajemen, namun masing-masing keterampilan tersebut tergantung pada posisi manajer dalam sebuah organisasi. Dalam keterampilan teknis merupakan utama yang harus dimiliki bagi *first line manager* misalnya mandor, supervisor, pengawas dan lain-lain. Kemudian dalam keterampilan manusiawi di sini merupakan keterampilan utama yang harus dimiliki oleh seorang *midle manager* atau manajemen fungsional misalnya, pada manajer sumber daya manusia, pada manajer pemasaran, pada manajer keuangan, pada manajer cabang, seorang sekretaris dan lain-lain.

Dalam keterampilan konseptual di sini, keterampilan utama atau atas yang mana harus dimiliki oleh top manager misalnya presiden direktur, direktur, CEO dan sebagainya. Pada keterampilan konseptual ini banyak atau akan meningkat diperlukan ketika posisi orang berada pada level yang lebih tinggi atau atas sesuai dengan prinsip organisasi yakni prinsip hirarki, wewenang dan tanggung jawab.

Fungsi dalam Manajemen

Dalam sejarah manajemen, dikenal pada permulaan abad ke-20 dikenal seorang industriawan dari Bangsa Prancis yang bernama Henry Fayol terkenal dengan pemikirannya yang memberikan sumbangsih bagi ilmu manajemen yang mengusulkan bahwa dalam manajemen semua manajer melakukan melakukan aktivitas manajemen yang dikenal dengan lima fungsi manajemen yakni: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi serta mengendalikan.

Para pakar yang sangat beragam tersebut dalam perkembangannya sampai saat ini, belum memiliki keseragaman tentang fungsi-fungsi manajemen tersebut. Baik para pakar maupun praktisi cenderung memiliki

pendapat yang berbeda, namun esensinya semua sepakat bahwa manajemen merupakan hal penting dan strategis yang harus berjalan melaksanakan fungsi-fungsinya.

Berikut ini beberapa fungsi manajemen dari para teoritikus:

1. Menurut Henry Fayol; bahwa fungsi manajemen mencakup: *Planning, Organizing, Comanding, Coordinating, Controlling*, atau dikenal dengan singkatan POCCC.
2. Menurut pendapat George R. Terry; bahwa fungsi manajemen mencakup: *Planning, Organizing, Actuiting, Controlling* atau dikenal dengan singkatan POAC.
3. Menurut pendapat Luther Gullick; bahwa fungsi manajemen mencakup: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*, atau dikenal dengan singkatan POSDCORB.
3. Menurut pendapat Koontz dan O'Donnel: bahwa fungsi manajemen mencakup: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling*, atau dikenal dengan singkatan POSDC.
4. Menurut pendapat Louis A. Allen, bahwa fungsi manajemen mencakup: *Leading, Planning, Organizing, Controlling*, atau dikenal dengan singkatan LPOC.
5. Menurut pendapat James F. Stoner, fungsi manajemen mencakup: *Planning, Organizing, Leading, Conrtolling*, atau dikenal dengan singkatan POLC.
6. Menurut pendapat John Robert Beishline Ph.D, bahwa fungsi manajemen mencakup: Perencanaan, Organisasi, Komando, Kontrol; atau dikenal dengan singkatan POCC.
7. Menurut pendapat Lyndal F. Urwick; bahwa fungsi manajemen mencakup: *Forecasting, Planning*,

Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling, atau dikenal dengan singkatan FPOCCC.

8. Menurut pendapat Ernest Dale & LC. Michelon, bahwa fungsi manajemen mencakup: *Planning, Organiztion, Staffing, Control, Innovation, Representation, Communication*, atau dikenal dengan singkatan POSCIRC.
9. Menurut pendapat Willian H. Newman; bahwa fungsi manajemen mencakup: *Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling*, atau dikenal dengan singkatan POARDC.
10. Menurut pendapat William Spriegel, bahwa fungsi manajemen mencakup: *Planning, Organizing, Controlling*, atau dikenal dengan singkatan POC.
11. Menurut pendapat Dr. SP. Siagian, MPA; bahwa fungsi manajemen mencakup: *Planning, Organizing, Motivating, Controlling*, atau dikenala dengan singkatan POMC.
12. Menurut pendapat Dr. Winardi, SE, bahwa fungsi manajemen mencakup: *Planning, Organizing, Coordinating, Actuiting, Leading, Communiation, Controlling*, atau dikenal dengan singkatan POCALCC.
13. Menurut pendapat Prajudi Atmosudirdjo, bahwa fungsi manajemen mencakup: *Planning, Organizing, Directing atau Actuiting, Controlling*, atau dikenal dengan singkatan PODAC.
14. Menurut pendapat The Liang Gie, bahwa fungsi manajemen mencakup: *Planning, Decision making, Directing, Coordinating, Improving*, atau dikenala dengan singkatan PDDCCI.

Secara umum, untuk memberikan gambaran di bawah ini dijelaskan fungsi manajemen menjadi empat bagian, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan).

Fungsi yang pertama yakni fungsi *planning* (perencanaan). Fungsi perencanaan adalah manajemen menetapkan berbagai pekerjaan atau tugas yang harus dilaksanakan oleh kelompok dalam mencapai tujuan yang digariskan. Pada pekerjaan perencanaan ini, meliputi berbagai pengambilan keputusan, dalam hal ini termasuk bagaimana menentukan pemilihan alternatif-alternatif dalam segala keputusan yang akan diambil. Diperlukan pula kemampuan dalam mengadakan visualisasi sekaligus melihat ke depan dalam merumuskan di dalam suatu pola dari himpunan tindakan atau berbagai aktivitas untuk masa mendatang. Di dalam proses perencanaan ini mencakup empat tahap: 1) Menentukan tujuan perencanaan, 2) Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan, 3) Mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang, cara untuk mencapai tujuan, dan 4) mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya.

Fungsi kedua yakni *Organizing* (pengorganisasian). *Organizing* berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang bermakna alat. Pengorganisasian merupakan suatu proses dalam pengelompokan berbagai kegiatan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan serta berbagai penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer. Dalam pengorganisasian didorong bagaimana mempersatukan berbagai sumber daya pokok melalui berbagai cara yang lebih teratur sekaligus mengatur bagaimana orang-orang dalam pola yang demikian rupa, hingga mereka bisa melaksanakan berbagai tugas atau aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Dalam pengorganisasian merupakan keseluruhan proses sekaligus rangkaian berbagai kegiatan dalam suatu pembagian pekerjaan yang telah direncanakan untuk diwujudkan atau diselesaikan oleh para anggota kelompok pekerjaan, kemudian penentuan hubungan pekerjaan yang baik di antara mereka, sekaligus pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Fungsi yang ketiga yakni penggerakan (*Actuating*). Penggerakan ini merupakan satu usaha dalam menggerakan semua anggota kelompok sehingga mereka berkeinginan dan bercita-cita serta berusaha bagaimana dirinya itu mencapai sasaran-sasaran perusahaan atau organisasi yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota iyang menjadi tempat melaksanakan tugasnya. Dalam menggerakan, ini sangat berhubungan erat dengan berbagai sumber daya manusia. Di sinilah, begitu penting dan diperlukan sumber daya manusia karena yang pada akhirnya merupakan pusat sekitar apa aktivitas-aktivitas atau tugas manajemen dapat dijalankan. Dalam hal ini, nilai-nilai, sikap, harapan, kebutuhan, ambisi, harapan, pemuasan seseorang dan interaksinya dengan orang-orang lain serta dengan lingkungan fisik atau berbagai aktivitas nyata kesemuanya berkaitan atau bertautan dengan proses atau fungsi menggerakan yang dilakukan organisasi untuk tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan..

Keempat fungsi pengawasan (*Controlling*). Fungsi pengawasan atau *controlling* merupakan suatu kegiatan bagaimana mencocokkan apakah kegiatan operasional (*actuating*) di lapangan atau dalam kenyataan telah sesuai dengan rencana (*planning*) yang telah ditentukan atau ditetapkan dalam mencapai tujuan (*goal*) organisasi. Jadi, dalam fungsi pengawasan bagaimana standar serta kebijakan prosedur dapat diketahui apakah telah dilaksanakan atau belum. Dengan demikian, yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan ini akan dikenal perkembangan pekerjaan yang telah dilakukan, sampai di mana kemajuan pekerjaan dan dapat diketahui apakah terjadi kesalahan, penyimpangan, kemudian cacat dan hal-hal yang bersifat negatif. Jadi, dalam hal ini sebutan pengawasan atau *controlling* lebih banyak digunakan mengingat hal ini lebih mengandung konotasi lebih berkaitan dengan penetapan berbagai standar, kemudian melakukan pengukuran kegiatan, sekaligus juga upaya pengambilan tindakan korektif.

Daftar Pustaka

- A.A. Rachmat M. Z. (1986). *Manajemen Suatu Pengantar*. Bandung: Remadja Karya.
- Basu Swastha D.H. Dan Ibnu Sukotjo W. (2002). *Pengantar Bisnis Modern (Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern)*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Liberty.
- Didin, Hafidhuiddin. (2008). *Manajemen Syariah*, Jakarta: Gema Insani.
- Djati, Julitriarsa & John Suprihanto. (1998). *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.
- George R Terry. (2005). *Asas-Asas Manajemen*. Cetakan ke-5. Bandung: PT Alumni.
- Gibson, J.L., J.H. Donelly, JR., J.M.Ivancevich. (1996). *Manajemen*. Diterjemahkan oleh Zuhad Ichyaudin. Jilid I, Edisi Kesernbilan. Jakarta: Erlangga.
- Lndriyo, Gitosudarmo dan Agus Mulyono. (1999). *Prinsip Dasar Manajemen*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE— Yogyakarta.
- Massie, J.L. (1985). *Dasar-Dasar Manajemen*. Deterjemahkan oleh Ignatius Hadisoeprobo. Edisi ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Marwan, Asri dan John Suprihanto. (1986). *Manajemen Perusahaan Pendekatan Operasional*. Edisi Satu. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.
- M. Manullang. (2002). *Pengantar Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rina, Primadha. (2008). Peranan Fungsi Manajemen dalam Menciptakan Kondisi Perusahaan yang Sehat. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(3).
- Sentot, Harman. (2010). Fungsi Pengawasan dalam Penyelenggaraan Manajemen Korporasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(1).
- T. Hani Handoko. (2001). *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.

Profil Penulis



Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S.Sos., M.Si

Penulis merupakan Dosen Bidang Ilmu Administrasi Publik dan Kebijakan Publik Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Subang. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Ilmu Administrasi Publik, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategi, Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia, Ekonomi Kreatif, dan lain-lain. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada Workshop/Seminar/Lokakarya tertentu.

E-mail Penulis: iwanhenri01@gmail.com

MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI

Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd., M.M

Pend. Ekonomi FKIP Universitas Pattimura

Manajemen Konflik

Manajemen konflik dipelajari untuk mengelola konflik dan menghindari permusuhan dalam kehidupan bersama baik kehidupan social bermasyarakat maupun dalam dunia bisnis, baik secara internal maupun eksternal, sehingga jika terjadi ketersinggungan maka dengan diterapkan manajemen konflik, ada solusi pencegahan hingga mengatasi konflik agar tetap bisa hidup berdampingan. Penerapan manajemen konflik dengan cara bernegosiasi akan menyelesaikan konflik yang terjadi.

Pada intinya, pusat perhatian (*focus of interest*) manajemen konflik meliputi pemahaman tentang teori-teori konflik, metode pendekatan, bentuk-bentuk konflik, sumber konflik, pengelolaan konflik konsensus, dan resolusi konflik. Jika dipahami secara saksama, pusat perhatian manajemen konflik tersebut senantiasa berkaitan dengan masalah sosial, terutama masalah ekonomi, politik, budaya, psikologi, antropologi, dan sosiologi. Oleh karena itu, keterkaitan manajemen konflik dengan ilmu-ilmu sosial lainnya tidak saja dalam konteks rasionalitas dan empiris, tetapi juga dalam hal isi, substansi, relevansi, dan implikasi masalah konflik yang terjadi, baik pada tingkat personal, interpersonal, maupun kelembagaan.

Manajemen dan konflik dapat diibaratkan sebagai satu koin mata uang: masing-masing sisi berbeda rupa, tetapi memiliki fungsi dan peran yang sama pentingnya. Manajemen sebagai alat, sedangkan konflik sebagai objek. Konsep manajemen sumber daya manusia menurut pendekatan strategis menitikberatkan pada kinerja *team work* dalam jaringan kerja (*network*) organisasi yang saling bersinergi. Oleh karena itu, organisasi akan mampu membentuk, mendukung, dan mengarahkan aktivitas anggotanya menuju aktivitas yang strategis.

Sebelum membahas tentang penyelesaian konflik dengan cara bernegosiasi, terlebih dahulu kita membahas tentang pengertian konflik, pengertian manajemen konflik barulah pembahasan tentang langkah-langkah penyelesaiannya termask negosiasi. Konflik menurut Wood *et al.* (1998) yang dimaksud dengan konflik (dalam ruang lingkup organisasi) adalah *conflict is a situation which two or more people disagree over issues of organisational substance and/or experience some emotional antagonism with one another*. Memiliki arti bahwa konflik adalah suatu situasi di mana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan/atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya. Di sisi lain, Daniel Webster mengatakan bahwa konflik sebagai: 1) Persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain. 2) Keadaan atau perilaku yang bertentangan. Namun, Nardjana (1994) berpendapat bahwa konflik adalah akibat situasi di mana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

Secara teori, Killman dan Thomas (1978) berpendapat bahwa konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antarnilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang memengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja (Wijono).

1993). Stoner dalam Wahyudi (2006) juga berpendapat bahwa konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau peselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.

Dalam teori, konflik biasanya timbul sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi, dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

1. Penyebab konflik menurut Killman dan Thomas (1978), adalah:
 - a. Teori kesalahpahaman antarbudaya Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda. Sasaran: menambah pengetahuan kepada pihak yang berkonflik mengenai budaya pihak lain, mengurangi stereotip negatif yang mereka miliki tentang pihak lain, meningkatkan keefektifan komunikasi antarbudaya.
 - b. Teori kebutuhan manusia, yaitu menganggap bahwa konflik yang berakar disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental dan sosial) yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Hal yang sering menjadi inti pembicaraan adalah keamanan, identitas, pengakuan, partisipasi, dan otonomi. Sasaran mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, serta menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan itu.
 - c. Teori hubungan masyarakat, yaitu menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat. Sasaran: meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara kelompok yang

mengalami konflik, serta mengusahakan toleransi dan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keragaman yang ada didalamnya.

- d. Teori negosiasi prinsip. Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yang mengalami konflik. Sasaran: membantu pihak yang berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu dan memampukan mereka untuk melakukan negosiasi berdasarkan kepentingan mereka daripada posisi tertentu yang sudah tetap. Kemudian melancarkan proses kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak atau semua pihak.
- e. Teori transformasi konflik. Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi. Sasaran: mengubah struktur dan kerangka kerja yang menyebabkan ketidaksetaraan dan ketidakadilan termasuk kesenjangan ekonomi, meningkatkan jalinan hubungan dan sikap jangka panjang di antarpihak yang berkonflik, mengembangkan proses dan sistem untuk mempromosikan pemberdayaan, keadilan, perdamaian, pengampunan, rekonsiliasi, pengakuan.
- f. Teori identitas. Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak diselesaikan. Sasaran: melalui fasilitas lokakarya dan dialog antara pihak-pihak yang mengalami konflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman dan ketakutan di antara pihak tersebut dan membangun empati dan rekonsiliasi di antara mereka.

Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Beberapa pendapat ahli di atas disimpulkan bahwa konflik adalah perbedaan pandangan tentang suatu peristiwa/masalah yang terjadi pada kehidupan sehari-hari baik itu konflik pribadi, politik, sosial, budaya yang dapat menimbulkan pemikiran yang positif atau negatif dalam penyelesaian masalahnya.

Lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi menurut Bradford *et al.* (2003) sebagai berikut:

1. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya. Bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
2. Konflik antarindividu dalam organisasi yang sama, di mana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini, berasal dari adanya konflik antarperanan (seperti antara manajer dan bawahan).
3. Konflik antarindividu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
4. Konflik antarkelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antarkelompok.

5. Konflik antarorganisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Bradford *et al.* (2003) membagi konflik menjadi dua tipe, yaitu konflik hubungan (*relation conflict*) dan konflik tugas (*task conflict*). Konflik hubungan adalah selisih paham (ketidaksetujuan) antara anggota tim yang didasarkan pada ketidakcocokan personal. Konflik seperti iri, akan menghasilkan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan permusuhan di antara anggota tim (Brehmar 1976, Guetzow dan Gyr 1954, Faulk 1982, yang dikutip oleh Bradford, *et al.*, 2003). Konflik tugas adalah ketidaksetujuan dalam bagaimana menyelesaikan tugas bersama sebagai sesama anggota tim distribusi

Amason, 1996, yang dikutip oleh Bradford, *et al.*, 2003). Konflik ini, sering disebabkan karena sistem dan struktur, Sistem yang kurang tepat akan mudah memunculkan konflik dan perbedaan posisi dalam struktur juga akan memunculkan konflik. Perbedaan anggota tim dalam hal pendidikan, organisasi, kemampuan, latar belakang budaya, dapat menghasilkan perspektif yang berbeda dalam menyelesaikan tugas yang merupakan faktor antededen dari konflik.

Di samping tipe konflik di atas, ada beberapa jenis konflik yang lain yakni, konflik vertikal dan horisontal, konflik individu dan konflik organisasi. Bertolak dari teori konflik maka dapat dijelaskan konflik fungsional dan disfungsional berbeda. Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi kinerja kelompok (Robbins, 2002).

Batas antara fungsional dan disfungsional tidak tegas, tidak ada satu tingkat konflik dapat disetujui sebagai dapat hal yang dapat diterima atau tidak dapat diterima dalam segala kondisi. Untuk mengontrol konflik maka manajemen konflik harus mengendalikan konflik dan

mengukur pengaruh konflik pada kinerja tim (Drown dan Day, 1981). Untuk itulah, maka manajemen konflik yang diperlukan pada setiap konflik yang terjadi adalah untuk memastikan bahwa konflik tersebut mampu meningkatkan kinerja kelompok.

1. Bentuk-bentuk konflik fungsional antara lain:

- a. Manajer menemukan cara penggunaan dana yang lebih baik.
- b. Manajer lebih mempersatukan para anggota organisasi.
- c. Manajer mungkin menemukan cara perbaikan prestasi organisasi.
- d. Manajer memberi suasana kehidupan baru di dalam hal tujuan serta nilai organisasi.
- e. Penggantian manajer yang lebih cakap, bersemangat dan bergagasan baru.

2. Bentuk-Bentuk Konflik Struktural

Dalam organisasi klasik ada empat daerah struktural di mana konflik sering timbul:

- a. Konflik hierarki, yaitu konflik antara berbagai tingkatan organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajemen, dan pengurus dengan karyawan.
- b. Konflik hubungan, yaitu konflik antarberbagai departemen fungsional organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
- c. Konflik lini staf, yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contoh, karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.

Terdapat konflik formal informal, yaitu konflik antara organisasi formal dan informal. Contoh, pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Faktor-faktor penyebab konflik menurut Bradford *et al.* (2003):

1. Komunikasi, salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.
2. Struktur, pertarungan kekuasaan antardepartemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
3. Pribadi, ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi. Dalam kehidupan organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu:
 - a. Pandangan tradisional, berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi.
 - b. Pandangan perilaku, berpendapat konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi, yang bermanfaat (konflik hubungan) dan bisa pula merugikan organisasi (konflik tugas).
 - c. Pandangan Interaksi, berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi.

Berdasarkan ketiga pandangan tentang konflik tersebut, pihak pemimpin organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi di organisasi, apakah konflik itu

fungsional atau disfungsional dan bagaimana manajemen konflik agar berpengaruh positif bagi kemajuan organisasi.

Penyebab terjadinya konflik kerja dalam organisasi menurut, Fisher *et al.* (2001:9) antara lain:

1. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan.
2. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas.
3. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan).
4. Perbedaan dalam otorisasi pekerjaan.
5. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi.
6. Perbedaan persepsi.
7. Sistem kompetensi insentif (*reward*)
8. Strategi pemotivasian tidak tepat.

Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Menurut KBBI, secara pemisahan kata dapat diartikan anatara lain, kata manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai sebuah tujuan. Sedangkan kata konflik adalah peristiwa yang terjadi ketika dua atau lebih pihak saling bertentangan atau berselisih.

Manajemen konflik terbagi atas dua kata, yakni manajemen dan konflik. Istilah manajemen dari bahasa Italia '*Maneggiare*' yang berarti melatih kuda-kuda. Secara harfiah '*to handle*' yang artinya mengendalikan. Sementara dalam kamus Inggris Indonesia, arti '*management*' adalah pengolahan. Dalam bahasa Cina, manajemen konflik adalah '*kuan lee*' juga terbagi atas dua kata yaitu '*kuan khung*' yang artinya mengawasi orang kerja, dan '*lee chai*' yang artinya memanajemen konflik uang. Di samping itu, Howard Ross berpendapat bahwa manajemen konflik adalah langkah-langkah penyelesaian konflik yang menjurus kepada hasil tertentu, seperti tenang, kreatif, hingga mufakat.

Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Robbins (2002) mendefinisikan manajemen konflik sebagai penggunaan teknik pemecahan dan perangsangan untuk mencapai tingkat konflik yang diinginkan. Konflik disfungsi mutlak memerlukan pengelolaan konflik secara tepat karena konflik disfungsi akan mengakibatkan kinerja kelompok menjadi buruk.

Menurut Johnson dalam Farida, dalam menghadapi seseorang yang terlibat konflik maka seringkali digunakan religiusitas dasar manajemen konflik yakni *withdrawing* (menghindari), *forcing* (memaksa), *smoothing* (melunak), *compromising* (kompromi), dan *confronting* (konfrontasi). Sementara, Farida berpendapat bahwa manajemen konflik yang dapat digunakan seseorang adalah dominasi (*domination*), menyerah (*capitulation*), menarik diri (*withdrawal*), negosiasi (*negotiation*), intervensi pihak ketiga (*third party intervention*). Di lain sisi, Minnery mengungkapkan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan yang merupakan proses, di mana dalam proses manajemen konflik adalah manajemen konflik perencanaan merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, yang berarti pendekatan model manajemen konflik perencanaan terus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang ideal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah cara untuk mengelola konflik dan redam kemungkinan dampak negatif akibat konflik seperti permusuhan, perpecahan, hingga persaingan tidak sehat. Manajemen konflik juga bisa dilakukan secara mandiri, kerjasama positif tanpa melibatkan pihak ketiga, dengan gagasan mengambil keputusan antara yang berkonflik.

Perilaku Manajemen Konflik

Fisher *et al.* (2001) menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi secara keseluruhan.

1. Pencegahan Konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
2. Penyelesaian Konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
3. Pengelolaan Konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
4. Resolusi Konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan.
5. Transformasi Konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Tahapan-tahapan di atas merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik. Sehingga masing-masing tahap akan melibatkan tahap sebelumnya misalnya pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik.

Sementara Minnery (1980) menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses perencanaan. Minnery (1980) berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan merupakan bagian yang rasional dan bersifat interaktif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan secara terus-menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal.

Proses manajemen konflik Minnery (1980) menjelaskan, bahwa manajemen konflik perencanaan meliputi beberapa langkah yaitu:

1. Kenerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan).
2. Klarifikasi karakteristik dan struktur konflik.
3. Evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya).
4. Menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik.
5. Menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik.

Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam konteks perencanaan dan melibatkan perencana sebagai aktor yang mengelola konflik baik sebagai partisipan atau pihak ketiga. Secara sederhana, konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola.

Fungsi Manajemen Konflik dalam Organisasi

Manajemen konflik memiliki berbagai fungsi, yang tidak lain adalah untuk mencegah gesekan antara atasan dan bawahan. Dalam penerapannya, ada tiga fungsi penerapan manajemen konflik:

1. Meningkatkan kreativitas dan produktivitas pekerja.
 Dengan minimnya gesekan, maka kinerja akan semakin baik. Tentu hal ini, akan berpengaruh terhadap produktivitas dan kreativitas kerja. Pekerja dapat bekerja dengan maksimal tanpa perlu pusing memikirkan masalahnya dengan rekan kerja maupun atasan.
 Tujuan utama manajemen konflik adalah untuk menghindari perselisihan atau bahkan permusuhan. Dengan penerapan manajemen konflik yang baik, maka konflik-konflik yang terjadi bisa di atasi bahkan dicegah sebelum konflik menjadi parah. Selain bagi pekerja sendiri, kinerja yang baik juga akan berpengaruh pada hasil pekerjaan yang semakin cepat

dan semakin baik atau kreatif maka akan memengaruhi pertumbuhan bisnis yang dijalankan.

2. Mengurangi kesenjangan antarpekerja.
Apabila ada konflik, mengakibatkan suasana kerja tidak nyaman. Atmosfer positif yang dibutuhkan dalam kerja tidak berhasil dan ide-ide kreatif menjadi hilang jika konflik tidak segera ditangani kalau tidak akan mengakibatkan buruknya relasi atau buruknya hubungan dengan pihak lain. Karena itu, manajemen konflik sangat penting untuk mengurangi kesenjangan antarsatu pihak dengan yang lainnya agar masing-masing pihak saling menghormati.
3. Melatih kemampuan penyelesaian konflik.
Walaupun konflik cenderung dilihat sebagai hal buruk, namun disisi lain, konflik juga merupakan bagian penting adanya karena kehidupan bersama dalam suatu organisasi, tidak terlepas dari bermunculannya gesekan yang menimbulkan konflik, sehingga organisasi selalu berupaya untuk mengatasinya dengan manage konflik dan pada akhirnya akan membuahkan hasil.

Jika dalam organisasi selalu adanya konflik, lalu menjadikan manajemen konflik sebagai hal yang mudah untuk dilakukan, maka hal itu dapat mengasah kemampuan organisasi untuk menentukan solusi yang lebih tepat untuk konflik yang terjadi di masa akan datang.

Langkah-Langkah Penyelesaian Konflik

Penerapan manajemen konflik dapat dilakukan dengan lima tahapan umum yang sering dilakukan sebagai berikut:

1. Identifikasi
Tahapan identifikasi, akan bisa menemukan jawaban tentang penyebab terjadinya konflik. Mulai dari mengetahui sepihak yang berselisih, akar permasalahan, skala konflik, hingga dampak yang mungkin terjadi. Tahapan awal merupakan hal penting untuk mengukur dampak akhir yang

ditimbulkan. Semakin dini identifikasi adanya konflik, maka dengan menggunakan strategi manajemen konflik yang baik, akan semakin minim pula akibat yang akan ditimbulkan akibat konflik tersebut.

2. Diagnosis

Tahap ini, diminta untuk analisis dan memetakan konflik secara menyeluruh sebagai hasil identifikasi awal. Selanjutnya, dibuat diagnosis atau *statement* atas kejadian konflik itu. Contoh, dalam penelusuran terdapat konflik vertikal antara anggota tim dan manajer karena ketidakaturan sistem kerja. Dari situ, kamu juga harus menyiapkan kemungkinan-kemungkinan penyelesaian beserta konsekuensinya yang bisa diterima oleh kedua belah pihak dengan tidak memihak.

3. Kesepakatan Solusi

Tahap ini, mempertemukan kedua belah pihak, dan pihak ketiga sebagai penengah.

Misalnya, mendesain opsi penyelesaian berdasarkan identifikasi ditahap sebelumnya, dan menawarkan kepada kedua pihak untuk menjadi pertimbangan untuk kemudian dipilih salah satu opsi untuk disepakati sebagai solusi terbaik demi penyelesaian konflik kedua belah pihak.

4. Penerapan Solusi

Tahap penerapan solusi merupakan kesepakatan terhadap solusi yang dipilih bukanlah akhir dari konflik, tapi kedua pihak perlu diawasi untuk menjalankan kesepakatan itu. Jika butir kesepakatan memerintahkan untuk tidak ikut mencampuri urusan masing-masing, tentu harus dipatuhi.

Selanjutnya, jika kesepakatan itu ditulis beserta sanksi, maka ketika terjadi pelanggaran maka akan mendapat sanksi. Oleh karena itu, diperlukan pengawas dalam mengevaluasi penerapan kesepakatan antara kedua pihak yang berkonflik.

5. Evaluasi

Tahapan evaluasi adalah untuk memantau jalannya kesepakatan, sebagai solusi perlu dievaluasi agar dapat mengukur keefektifan solusi yang dipilih agar menjadi acuan dalam penanganan konflik jika terjadi

konflik dikemudian hari. Dan sebaliknya, jika dalam evaluasi ditemui kegagalan, maka perlu dicarikan desain solusi baru dalam penyelesaian konflik antara kedua pihak.

Di sisi lain sisi, untuk melancarkan strategi manajemen konflik sering menggunakan tipe *Accommodating*, *Avoiding*, *Compromising*, *Collaborating* dan *Competing*.

Accommodating: lebih menitikberatkan pada konflik dua pihak diselesaikan oleh pihak ketiga sehingga pihak ketiga harus menelusuri dan mendengarkan pendapat dua belah pihak yang berkonflik, selanjutnya pihak ketiga memberikan solusi yang mengakomodir kepentingan kedua belah pihak dengan adil.

Avoiding: teknik menghindari atau manajemen konflik apatis. Strategi ini dipilih untuk mencegah dan menghindari potensi konflik. Tujuannya adalah melakukan tindakan preventif atau pencegahan konflik sebelum terjadi. Dalam konteks organisasi, yang bertanggung jawab atas penyelesaian konflik harus memiliki tingkat analisis yang kuat terhadap ekosistem perusahaan sehingga peka dalam mengidentifikasi sedini mungkin konflik yang akan terjadi dan mengambil kebijakan preventif mencegah konflik tidak terjadi.

Compromising: strategi ini merupakan hal positif dikarenakan kedua pihak yang berkonflik memilih untuk berkompromi mencari solusi demi kepentingan bersama dan bertujuan memberi pengaruh positif kepada para pihak yang bertikai. Penyelesaian dengan *compromising* terdapat empat cara yaitu: separasi, atrasi, menyogok dan keputusan yang diambil terjadi secara kebetulan.

1. Separasi, artinya kedua pihak dipisahkan.
2. Atrasi, artinya kedua pihak menyepakati keputusan pihak ketiga.
3. Mengambil keputusan karena kebetulan bisa dilakukan, bisa secara sederhana namun tetap mengikuti aturan yang ada.

4. Menyogok mungkin terdengar culas, namun jika memang kedua pihak menyepakatinya, maka hal ini sah-sah saja dilakukan.

Collaborating: strategi ini memiliki hasil positif karena anggota kedua pihak yang berkonflik kerja sama menyelesaikan konflik dan bisa dilakukan apabila pihak yang konflik sepakat untuk mencari solusi dengan tujuan kepentingan bersama.

Competing: Strategi ini membutuhkan pihak ketiga dalam menyelesaikan konflik di mana pihak yang berkonflik berkompetisi secara sehat untuk menyelesaikan masalah. Demikian kelihatannya cukup adil dalam beberapa kasus, namun hasilnya terkesan “hitam-putih” karena ada yang dirugikan dan ada pihak yang diuntungkan.

Conglomeration: Strategi ini adalah penggabungan beberapa strategi di atas dengan tidak memakan waktu dan biaya sewa pihak ketiga. Misalnya, manajemen konflik dengan jenis utama strategi kompromi bisa menggunakan cara *accommodating* atau *collaborating* agar tidak merugikan kedua belah pihak.

Manajemen konflik adalah suatu pendekatan yang berorientasi pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik dan masuk pada transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi secara keseluruhan (Fisher dkk. 2001) yaitu:

1. Pencegahan Konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
2. Penyelesaian Konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
3. Pengelolaan Konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
4. Resolusi Konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa

tahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan.

5. Transformasi Konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Munculnya konflik tidak selalu bermakna negatif, artinya jika konflik dapat dikelola dengan baik, maka konflik dapat memberi kontribusi positif terhadap kemajuan sebuah organisasi.

1. Beberapa strategi mengatasi konflik antara lain adalah *Contending* (bertanding) yaitu mencoba menerapkan solusi yang lebih disukai salah satu pihak atau pihak lain.
2. *Yielding* (mengalah), yaitu menurunkan aspirasi sendiri dan bersedia menerima kurang dari apa yang sebetulnya diinginkan.
3. *Problem solving* (pemecahan masalah) yaitu mencari alternatif yang memuaskan aspirasi kedua belah pihak.
4. *With drawing* (menarik diri) yaitu memilih meninggalkan situasi konflik baik secara fisik maupun psikologis. *With drawing* melibatkan pengabaian terhadap kontroversi.
5. *Inaction* (diam) tidak melakukan apapun, di mana masing-masing pihak saling menunggu langkah berikut dari pihak lain.

Tahapan-tahapan di atas merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik. Sehingga masing-masing tahap akan melibatkan tahap sebelumnya misalnya, pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik.

Negosiasi

Secara umum, negosiasi merupakan salah satu metode menyelesaikan konflik antara dua orang atau kelompok.

Negosiasi sering kali diartikan sebagai kegiatan berunding. Negosiasi adalah cara yang biasa ditempuh orang atau kelompok yang berkonflik untuk mencapai kesepakatan. Selain itu, negosiasi dipilih untuk memaksimalkan keuntungan atau meminimalkan kerugian di kedua pihak.

Negosiasi sering kali dianggap sebagai suatu keahlian yang belum tentu dimiliki oleh setiap orang. Benarkah demikian? Dirangkum dari berbagai sumber, simak ulasan mengenai negosiasi berikut ini.



Gambar 18.1 Ilustrasi Negosiasi

Secara etimologis, kata negosiasi berasal dari bahasa Inggris '*to negotiate*'. Dalam bahasa Indonesia, kata tersebut berarti membicarakan, merundingkan, atau menawarkan. Sementara pada Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), makna kata negosiasi adalah proses tawar-menawar dengan jalan berunding guna mencapai kesepakatan bersama antara satu pihak dengan pihak lain yang bersengketa.

Berdasarkan pemaknaan kata tersebut, secara umum negosiasi dapat diartikan sebagai bentuk interaksi sosial antara beberapa pihak yang sedang bersengketa. Interaksi berupa negosiasi tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan yang sama-sama menguntungkan. Orang atau pihak yang melakukan negosiasi sering disebut sebagai negosiator.

Dalam kegiatan negosiasi terdapat unsur-unsur yang harus terpenuhi adalah:

1. Pihak yang terlibat konflik atau sengketa.
2. Hubungan atau interaksi sosial di antara kedua belah pihak.
3. Komunikasi yang terjalin intensif untuk mencapai kesepakatan.
4. Alternatif cara penyelesaian masalah.
5. Opsi realistis berupa penawaran-penawaran untuk kesepakatan
6. Klaim yang sah atas keputusan yang disepakati.

Tujuan dan Manfaat Negosiasi

Adapun tujuan dari dilakukannya suatu negosiasi adalah sebagai berikut:

Untuk menyelesaikan suatu permasalahan dengan cara menemukan solusi yang tepat dan efektif.

Untuk mencapai suatu kesepakatan yang dianggap menguntungkan semua pihak

Untuk mencapai suatu kondisi yang saling menguntungkan, pihak-pihak yang bernegosiasi atau dengan kata lain kedua belah pihak mendapatkan manfaat (*win-win solution*).

Sebagai salah satu bentuk interaksi sosial yang digunakan untuk menyelesaikan masalah sengketa, negosiasi juga membawa banyak manfaat. Adapun manfaat dari negosiasi adalah sebagai berikut:

1. Negosiasi bermanfaat dalam menciptakan kesepakatan yang saling menguntungkan bagi pihak yang terlibat dalam negosiasi.
2. Negosiasi juga berpotensi menciptakan kerja sama antara satu pihak dengan pihak lain untuk mencapai tujuan masing-masing.
3. Negosiasi juga berperan dalam menciptakan interaksi yang positif antara pihak-pihak yang bernegosiasi.

Dengan begitu, kesempatan menjalin kerja sama semakin luas dan bisa menguntungkan banyak orang.

4. Negosiasi turut membangun situasi yang saling pengertian antara pihak-pihak yang bernegosiasi. Pasalnya, kedua belah pihak akan berusaha menemukan kesepakatan yang sama-sama menguntungkan.

Daftar Pustaka

- Akdon H, Wahyudi. (2006). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bradford, Kevin D., Anne Stringfellow. Barton A. Weitz. (2001). *Managing Conflict to improve the Effectiveness of Ad-Hoc Marketing Teams*. <http://bear.cpa.un.edufweitzcontirof>.
- Bradford, Kevin D., Anne Stringfellow. Barton A. Weitz. (2003). *Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Retail Networks*. Wviav cba ufl ed Lift ktifacstaffiwe itzi Retail_Network.
- Brown, James R., Ralph L. Day. (1981). Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 18.
- Cravens, David W. (1998). *Pemasaran Strategis*. Lina Salim (Penterjemah). Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Fisher, Simon, dkk. (2001). *Mengelola Konflik: Keterampilan dan Strategi untuk Bertindak*. Jakarta: The British Council Indonesia.
- Handoko, T. Hani. (1999). *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hardjana, M. A. (1994). *Konflik dalam Organisasi*. Salatiga: Satya Wacana.
- <https://m.kapanlagi.com/plus/negosiasi-adalah-salah-satu-cara-menyelesaikan-konflik-kepe>
- Kilman, R.H. & Thomas, K.W. (1978). Four Perspectives on Conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. *Academy of Management Review*.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Wijono. (1993). *Konflik dalam Organisasi*. Semarang: Satya Wacana.

Profil Penulis



Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd., M.M

Lahir di Ameth pada 19 Januari 1973. Tamat SD tahun pada tahun 1986, tamat SMP tahun 1988, tamat SMA tahun 1991. Kemudian tahun 1993 melanjutkan studi S-1 Pendidikan Ekonomi di Universitas Pattimura dan dapat diselesaikan pada tahun 2000. Tahun 2005 diangkat sebagai dosen dan tahun 2007 melanjutkan studi S-2 Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang dan dapat diselesaikan pada tahun 2010. Pada tahun 2016 melanjutkan studi S-3 Pendidikan Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang dan dapat diselesaikan pada tahun 2020. Penulis telah berkeluarga menikahi seorang isteri bernama Joke Th Pasanea seorang guru, lulusan S-2 Bahasa Inggris Universitas Negeri Malang dan dikaruniawi sepasang anak, Enjel dan Sven.

Pengalaman bekerja di Universitas Pattimura pertama kali pada tahun 2005 sebagai dosen mendampingi Dra. B Pattiselano M.Pd mengajarkan mata kuliah Pengantar Manajemen dan Manajemen Strategi. Berjalannya waktu, dipercayakan menangani beberapa mata kuliah sendiri antara lain PengantarManajemen, Manajemen Operasional, Manajemen Keuangan, Pengantar Bisnis, Kewirausahaan, Landasan Pendidikan, Studi Masyarakat Indonesia dan Studi Kelayakan Bisnis.

E-mail Penulis: liberthyw2@gmail.com

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Yudith Lerrick, S.E., M.M.
Universitas Kristen Artha Wacana

Pendahuluan

Pada dasarnya, setiap organisasi yang menjalankan berbagai aktivitas akan memulai kegiatan mereka dengan melakukan proses perencanaan. Perencanaan dilakukan melalui berbagai aktivitas yang akan melibatkan banyak individu. Aktivitas dari individu ini nantinya akan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal yang menjadi permasalahan adalah individu-individu tersebut mempunyai keinginan atau tujuan pribadi sendiri-sendiri. Tujuan pribadi ini, bisa saja sejalan dengan tujuan organisasi tetapi bisa juga tidak sejalan.

Jika terdapat perbedaan tujuan tersebut dapat mengakibatkan tujuan organisasi atau tujuan individu tersebut tidak tercapai. Oleh karena itu, diperlukan suatu pengendalian kerja sehingga tujuan individu dapat sejalan dengan tujuan perusahaan. Salah satu alat untuk mencapai tujuan tersebut adalah adanya suatu sistem pengendalian manajemen yang baik. Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja optimal dari suatu perusahaan.

Dalam sebuah perusahaan, sistem pengendalian manajemen sangat diperlukan karena berperan besar dalam perkembangan perusahaan. Jika dalam suatu perusahaan tidak ada pengendalian manajemen, maka

secara otomatis perusahaan tersebut akan sangat rentan dengan kemunduran. Sebaliknya, jika pengendalian dalam suatu perusahaan sangat baik, maka perusahaan tersebut akan sangat berkembang.

Pada bab ini, kita akan membahas tentang konsep dasar dari sistem, pengendalian, dan manajemen, alat untuk mengimplementasikan strategi, proses pengendalian manajemen, fungsi sistem pengendalian manajemen, manfaat dari sistem pengendalian manajemen, serta unsur dan tahapan dari sistem pengendalian manajemen.

Pengertian Sistem, Pengendalian, dan Manajemen

Sebelum membahas tentang pengertian secara utuh dari sistem pengendalian manajemen, maka kita perlu memahami terlebih dahulu konsep dasar yaitu, sistem, pengendalian dan manajemen.

A. Sistem

Sistem merupakan prosedur melaksanakan serangkaian aktivitas yang biasanya dilakukan berulang-ulang. Karakteristik suatu sistem adalah runtut, terpola, terkoordinasi dan terdiri dari langkah-langkah terkoordinasi yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Marciariello, ada dua bentuk sistem yang berlaku yaitu sistem formal dan informal. Sistem formal adalah sistem yang memungkinkan pendelegasian otoritas di mana sistem memperjelas struktural, kebijakan dan prosedur yang harus diikuti oleh anggota organisasi.

Sistem dengan struktur, prosedur dan respons yang terpola membantu manajemen dalam merencanakan dan mengelola strategi untuk mencapai tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan lingkungan yang ada. Sedangkan sistem informal adalah sistem yang lebih berdimensi hubungan antar pribadi yang tidak ditunjukkan dalam sistem formal. Biasanya dalam organisasi ada dimensi informal seperti itu.

B. Pengendalian

Pengendalian menurut Hansen dan Moven adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan, mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Anthony dan Govindarajan (2005) menyatakan bahwa setiap sistem pengendalian setidaknya memiliki empat elemen, yaitu:

1. Pelacak (*Detector*)

Pelacak atau sensor, yaitu suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan yang ada di dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

2. Penilai (*Assessor*)

Penilai yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi atau ketepatan dari peristiwa actual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.

3. *Effector*

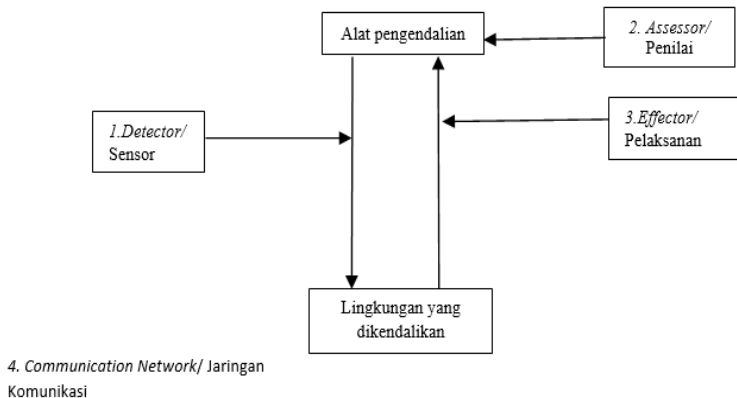
Effector yaitu suatu perangkat (yang sering disebut dengan “umpan balik”) yang digunakan sebuah perusahaan untuk mendorong perilaku maupun tindakan tertentu. Ketika aktivitas yang dilakukan tidak sesuai dengan pedoman atau patokan yang ada.

4. Jaringan Komunikasi (*Communication Network*)

Jaringan komunikasi yaitu perangkat yang meneruskan informasi di antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

Elemen- elemen dasar berupa *detector*, *assesor*, *effector* dan jaringan komunikasi dapat dilihat pada Gambar 19.1 dari gambar tersebut, tampak bagaimana lingkungan yang dikendalikan oleh *detector* diidentifikasi untuk apa saja yang terjadi,

kemudian informasi tersebut dibawa ke *assessor* untuk dibandingkan dengan standar atau ketentuan yang berlaku. Jika sesuai dengan standar atau harapan, maka *effector* bertindak sesuai prosedur yang ditentukan. Transmisi informasi dari *detector* ke *assessor* lalu ke *effector* membutuhkan jaringan komunikasi yang baik agar menghasilkan pengendalian yang efektif.



Gambar 19.1 Elemen proses pengendalian
Sumber: Anthony dan Govindarajan (2004)

Jika keempat elemen pengendalian diterapkan dalam suatu organisasi, maka seorang detector mempunyai tugas melakukan pengamatan atas apa yang terjadi, kemudian assessor membandingkan apa yang terjadi dengan standar atau aturan yang berlaku. Kalau apa yang terjadi tidak sesuai dengan standar, maka *effector* akan melakukan Tindakan tertentu agar sesuai dengan yang diharapkan. Tentunya, ketiga elemen tersebut harus dihubungkan dengan jaringan komunikasi yang baik.

C. Manajemen

Pengertian manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian pekerjaan anggota organisasi serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerjasama. Organisasi tersebut,

tentunya mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam organisasi, selain laba yang biasanya merupakan tujuan utamanya, ada tujuan lain yang beragam misalnya produktivitas, moralitas yang tinggi, memberikan jasa ke publik dan sebagainya. Tidak semua organisasi bertujuan mencari laba dan di Indonesia terdapat banyak organisasi nonprofit yang bertujuan tidak mencari laba, misalnya: Palang Merah Indonesia, Lembaga Bantuan Hukum, Yayasan Kanker Indonesia, Rumah Sakit, Perguruan Tinggi dan lain-lain.

Manajemen adalah pimpinan dari organisasi, dan memiliki hierarki tertentu. Hierarki manajemen adalah pembagian manajemen menjadi beberapa lapisan. Semakin kompleks organisasi maka semakin banyak lapisan manajemen yang dibentuk. Secara garis besar, hierarki manajemen dibagi menjadi tiga level (Gambar 19.2), yaitu:

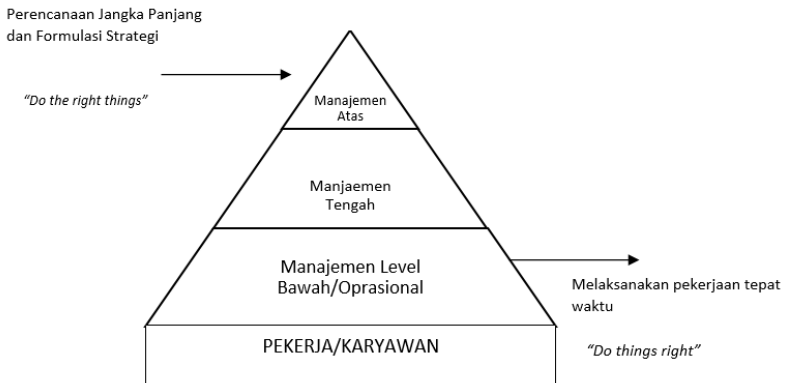
1. Manajemen Atas (*Top Management*)
2. Manajemen Tengah (*Middle Management*)
3. Manajemen Level Bawah (*Lower Level Management*)

Dikenal manajemen atas atau *top management* sebagai CEO (*Chief Executive officer*), kemudian di bawahnya adalah manajer bisnis unit, departemen, seksi, dan subunit lain yang berada di bawahnya sesuai struktur organisasi perusahaan. CEO menentukan strategi yang hendak dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan manajer bisnis unit memformulasikan strategi unitnya untuk mencapai tujuan. Tentunya dengan pengesahan CEO.

Pembagian tanggung jawab tampak jelas pada gambar 19.2, yaitu manajemen atas melakukan aksi: “*Do the right things*” dan manajemen level bawah/operasional melakukan aksi: “*Do things right*” (istilah Peter Drucker). “*Do the right things*” adalah tanggung jawab manajemen atas untuk menentukan strategi yang

tepat bagi organisasi untuk masa yang akan datang. Manajemen level bawah atau operasional bertanggung jawab untuk *“Do things right”*, yaitu melaksanakan tugas tepat waktu seperti terjadwal. Manajemen tengah, tentunya berdiri di bawah manajemen atas di atas manajemen bawah/operasional, yaitu melakukan fungsi koordinasi.

Hubungan antarmanajemen dalam organisasi ditunjukkan dalam format struktur organisasi. Dengan adanya struktur organisasi, maka anggota organisasi diatur hubungan satu dengan lainnya. Manajemen level bawah/operasional memiliki karakteristik tidak bekerja sendirian, tetapi dengan tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan melalui supervisi langsung dengan usaha bersama orang lain.



Gambar 19.2 Hierarki Manajemen – Tiga Level

Contohnya adalah kepala cabang suatu bank, jika untuk tentara setara dengan letnan dua, serta kepala pabrik. Fokus manajemen level tersebut adalah menyelesaikan tugas saat ini. Manajemen tengah adalah seseorang yang mensupervisi manajer lain dan bukan kegiatan suatu kelompok kerja. Cara pandang kelompok tersebut dalam perencanaan biasanya untuk 3-12 bulan ke depan. Mereka juga mempunyai otoritas atas anggaran, namun demikian tanggung jawabnya adalah menyesuaikan aktivitas dengan anggaran dibandingkan menetapkan anggaran.

Manajemen atas, misalnya Presiden Direktur dan Wakil Direktur. Mereka memiliki cakrawala pandangan perencanaan tiga sampai dengan lima tahun kedepan, untuk industri. Untuk segmen bisnis pakaian, cakupan perencanaannya bisa kurang dari satu tahun. Namun, akan berbeda untuk perusahaan farmasi, bisa sepuluh tahun atau lebih perencanaan ke depan.

Perusahaan dapat diumpamakan sebagai sebuah piramida. Seorang di posisi puncak akan melihat secara jelas kebawah, demikian pula bagi yang berada di posisi bawah hanya mengenal fungsi spesialis saja. Seperti dalam bisnis, seorang yang memiliki kelebihan atau spesialisasi fungsi, seperti keuangan, marketing, produksi, dan teknik cenderung melihat persoalan dari sisi bidang spesialisasinya. Hanya Ketika orang tersebut mencapai posisi puncak, baru dapat melihat gambaran keseluruhan persoalan.

Secara garis besar fungsi manajemen adalah:

1. Perencanaan (*planning*),
2. Pengarahan (*directing*),
3. Pengorganisasian (*organizing*),
4. Penyusunan Staff (*Staffing*),
5. Pengendalian (*controlling*), dan
6. Pengambilan keputusan (*decision making*).

Jadi, manajemen mempunyai tanggung jawab atas kegiatan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan operasional perusahaan.

Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah proses di mana manajer memengaruhi anggotanya untuk melaksanakan atau mengimplementasikan strategi organisasi yang telah ditetapkan.

Kegiatan yang dilakukan pada suatu organisasi biasanya meliputi:

1. Merencanakan apa yang akan dicapai oleh perusahaan.
2. Mengoordinasikan kegiatan pada masing-masing bagian.
3. Mengomunikasikan informasi yang ada.
4. Mengevaluasi informasi.
5. Memutuskan apa yang akan dilakukan.
6. Memengaruhi orang dalam organisasi tersebut untuk mengerjakan sesuai dengan yang digariskan.

Tujuan pengendalian manajemen adalah menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dituju. Jadi, apabila seorang manajer menemukan cara yang lebih baik dalam operasi sehari-harinya, pengendalian manajemen seharusnya tidak melarang manajer tersebut melakukan dengan cara yang menurut dia benar.

Alat untuk Mengimplementasikan Strategi

Alat yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan agar sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan adalah sistem pengendalian manajemen. Oleh karena itu, pengendalian manajemen menfokuskan pada pelaksanaan strategi. Pengendalian manajemen hanya salah satu cara bagi manajer untuk menerapkan strategi yang diinginkan. Strategi yang dapat diterapkan selain pengendalian manajemen adalah melalui pendekatan struktur organisasi, manajemen sumber daya dan budaya.

Proses Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen melibatkan hubungan antara atasan-bawahan. Pengendalian dilakukan mulai dari tingkat atas hingga ke bawah. Proses ini meliputi tiga aktivitas:

1. Komunikasi

Komunikasi dimaksudkan agar bawahan bertindak secara efektif, mereka harus tahu apa yang diharapkan dari mereka.

2. Motivasi

Bawahan harus diberi motivasi untuk menyelesaikan tugasnya.

3. Evaluasi

Efisien atau efektifnya seorang bawahan melakukan tugasnya harus dievaluasi terlebih dahulu oleh manajer.

Sistem Pengendalian Manajemen

Ada banyak pengertian tentang sistem pengendalian manajemen yang diuraikan oleh para pakar di antaranya menurut RN Anthony dan Vijay Govindarajan, sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang dipergunakan manajemen untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Marciariello & Kirby, sistem pengendalian manajemen sebagai struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus-menerus. Sedangkan menurut Hongren, Foster, dan Datar, sistem pengendalian manajemen sebagai pemerolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku karyawan.

Sebuah perusahaan yang dianggap baik sendiri harus mampu memenuhi beberapa hal, yaitu:

1. Memiliki tolok ukur kinerja yang menjadi cerminan sebuah perusahaan maupun organisasi dapat berjalan dengan efisien, efektif serta produktif.

2. Memiliki kebijakan dalam menentukan tolok ukur di dalam sebuah perusahaan tersebut.
3. Mampu mengapresiasi setiap sumber daya yang ada atau yang dimiliki oleh perusahaan maupun organisasi tersebut.

Sistem pengendalian manajemen sendiri mempunyai sifat yang menyeluruh serta terpadu, yang memiliki makna bahwa pengendalian manajemen tersebut lebih mengarah pada berbagai upaya yang dilakukan sebuah perusahaan agar tujuan yang ingin di capai dapat terpenuhi. Berikut beberapa komponen yang menjadi bagian dari sistem pengendalian manajemen:

1. W atau *Work* yang memiliki arti pekerjaan.
2. E atau *Employee* yang memiliki arti tenaga kerja.
3. R atau *Relationship* yang memiliki arti hubungan.
4. E atau *Environment* yang memiliki arti lingkungan.

Sistem pengendalian manajemen berbeda dengan pengendalian sederhana. Proses pengendalian yang dipergunakan manajemen menggunakan elemen dasar pengendalian, yaitu: *detector*, *assessor*, *effector*, *communication network*. *Detector* melaporkan apa yang sedang terjadi di organisasi, *assessor* membandingkan antara apa yang terjadi (aktual) dengan standar, *effector* melakukan tindakan jika ada perbedaan antara apa yang terjadi (aktual) dengan apa yang diharapkan (standar). Namun, ada perbedaan signifikan antara pengendalian manajemen dengan proses pengendalian sederhana (*thermostat*, suhu tubuh, pengendara mobil).

Adapun perbedaannya sebagai berikut:

1. Standar pengendalian manajemen tidak dapat ditetapkan di muka. Standar lebih ditentukan oleh hasil dari proses perencanaan yang berkesinambungan.
2. Pengendalian manajemen tidak otomatis, karena berkaitan dengan faktor manusia.

3. Pengendalian manajemen membutuhkan koordinasi antar individual.
4. Hubungan antara tindakan yang harus dilakukan dengan perilaku yang diharapkan tidak tegas.
5. Pengendalian yang optimal adalah pengendalian oleh diri sendiri (*self control*)

Fungsi Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen digunakan sebagai salah satu usaha dalam bentuk sistematis yang digunakan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Hal ini dilakukan dengan melakukan perbandingan prestasi kerja yang ada dengan rencana serta membuat tindakan yang paling baik dan tepat untuk menghilangkan atau menstabilkan perbedaan yang ada. Selain itu, dengan adanya system pengendalian manajemen yang baik, maka pengendalian biaya yang dikeluarkan dari sebuah perusahaan akan lebih efektif. Hal ini dikarenakan dalam pengendalian biaya yang baik membutuhkan komunikasi antara informasi yang disampaikan oleh akuntansi kepada manajemen yang baik.

Berikut ini beberapa fungsi dari adanya sistem pengendalian manajemen di dalam sebuah perusahaan maupun organisasi:

1. Melakukan perencanaan yang tepat untuk sebuah perusahaan.
2. Melakukan koordinasi yang tepat antarbagian.
3. Melakukan proses komunikasi informasi yang baik.
4. Mengambil sebuah keputusan akan suatu hal.
5. Memotivasi pekerja atau sumber daya manusia yang bekerja di sebuah perusahaan agar memiliki perilaku atau nilai dan norma yang sesuai terhadap tujuan perusahaan.
6. Melakukan kendali akan segala hal yang terjadi di sebuah perusahaan.

7. Menilai kinerja sumber daya yang ada di dalam perusahaan.
8. Meningkatkan system akuntabilitas sebuah perusahaan.
9. Merangsang serta membangkitkan rasa patuh terhadap aturan operasional yang berlaku.
10. Melakukan perlindungan terhadap segala asset yang ada di sebuah perusahaan.
11. Mengelola segala kegiatan yang terjadi pada sebuah perusahaan sehingga pelaksanaannya efisien dan efektif.

Manfaat dari Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian memiliki manfaat bagi perusahaan antara lain:

1. Dapat mengetahui sudah sejauh mana program yang sedang dilakukan oleh perusahaan. Sistem pengendalian manajemen juga dapat melihat apakah sudah sesuai dengan standar serta rencana kerja yang telah ditetapkan.
2. Dapat mengetahui jika terdapat berbagai penyimpangan yang terjadi dalam proses pengerjaan suatu aktivitas.
3. Dapat mengetahui bagaimana waktu serta sumber daya yang disediakan dapat tercukupi serta dimanfaatkan oleh perusahaan dengan baik.
4. Dapat mengetahui berbagai faktor yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan suatu aktivitas.
5. Dapat memberikan ruang bagi supervise perusahaan untuk melihat serta merenungkan pekerjaan yang mereka miliki.
6. Dapat menerima informasi serta berbagai perspektif dari orang lain mengenai sebuah aktivitas.

7. Dapat mendukung setiap anggota perusahaan baik dari segi personal maupun pekerjaan yang sedang dilakukan.
8. Memastikan setiap orang memberikan reaksi yang proaktif serta reaktif.
9. Memastikan kualitas setiap pekerjaan yang dilakukan memenuhi standar yang telah ditentukan.
10. Memastikan setiap anggota perusahaan tidak mengalami kesulitan ataupun masalah baik dalam hal pribadi maupun tugas perusahaan.

Tahapan dari Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam sistem pengendalian manajemen terdapat empat tahapan yang berkaitan antara satu tahapan dengan tahapan lainnya. Tahapan tersebut antara lain:

1. Pemrograman

Pemrograman merupakan proses penyusunan berbagai program yang akan digunakan sebuah perusahaan maupun organisasi dalam menghitung estimasi seberapa besar sumber daya yang perusahaan tersebut butuhkan.

2. Penganggaran

Penganggaran merupakan proses perencanaan serta pengendalian manajemen yang dinyatakan dalam satuan keuangan tertentu, yang nantinya akan digunakan oleh sebuah perusahaan untuk periode waktu tertentu. Anggaran yang akan disusun ditahap ini oleh perusahaan, didasarkan pada berbagai anggaran yang ada dipusat pertanggungjawaban.

3. Operasi dan Akuntansi

Operasi dan akuntansi merupakan proses pencatatan melalui berbagai sumber daya yang digunakan oleh perusahaan serta pendapatan yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Dalam tahap operasi dan akuntansi ini, catatan tersebut akan dikategori menyesuaikan dengan berbagai program yang sudah

ditetapkan dipusat tanggung jawab. Berbagai kategori yang sudah sesuai dengan program sebelumnya yang sudah dilakukan akan dijadikan sebagai dasar untuk proses pemrograman dikemudian hari.

4. Laporan dan Analisis

Laporan dan analisis merupakan pemilihan sebuah strategi yang tepat untuk ditinjau ulang. Dalam tahap ini juga terjadi berbagai kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan seperti menghapus, mengubah, menambah program yang ada, serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengubah anggarannya di kemudian hari.

Daftar Pustaka

- Anthony dan Govindarajan. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Charles, T. Hongren. (2004). *Introduction to Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Halim, Abdul, Tjahjono, Achmad dan Fakhri, M. Husin. (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen*. UPP AMP YKPN
- Joseph A. Marciariello & Calvin J. Kirby. 1999. *Management Control System – Using Adaptive System to Attain Control*, 2nd Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Profil Penulis



Yudith Lerrick, S.E., M.M.

Lahir di kupang menamatkan S-1 Jurusan Akuntansi dan S-2 Jurusan Manajemen Keuangan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Universitas Kristen Artha Wacana Kupang Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen.

E-mail Penulis: _lerrickyudith219@gmail.com

KEPRIBADIAN DAN NILAI INDIVIDU DALAM ORGANISASI

Rachmatullaily Tinakartika Rinda, S.E., M.M
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Ibn Khaldun Bogor

Pendahuluan

Manusia tidak bisa terpisah dari nilai, munculnya persoalan pada manusia ketika tidak adanya peran nilai dalam kehidupannya. Di mana nilai menjadi landasan yang sangat penting yang mengatur semua kehidupan manusia. Dikatakan juga bahwa nilai merupakan sumber kekuatan dalam menegakkan suatu keteraturan sosial dan ketertiban.

Perilaku individu terdiri dari nilai bahkan nilai merupakan aspek yang sangat pening bagi individu sebagai mana yang disampaikan oleh Robert M.Z Lawang dalam Irene (1993) bahwa nilai adalah gambaran dari apayang diinginkan, yang berharga, yang panyas, yang memenuhi perilaku sosial dari orang yang memiliki nilai itu. Pengertian kepribadian menurut Pervin dan John dalam Kharul Umam (2018) Kepribadian mewakili karekteristik individu yang terdiri dari pola pikir, perasaan dan perilaku yang konsisten.

Teori-Teori Pengembangan Kepribadian

Sebagaimana yang disampaikan oleh Khairul Umam (2018) bahwa teori pengembangan kepribadian dibagi ke dalam tiga toeri, yaitu:

1. Teori Psikoanalitik

Teori ini pertama dikemukakan oleh Sigmund Freud, dalam teori ini dikatakan untuk memahami kepribadian seseorang harus bisa melihat ke dalam dirinya apa yang menjadi dasar perilakunya. Di mana dalam diri seseorang terdapat Id yakni mencari kepuasan bagi diri sendiri dan superego yang merupakan bagian dari diri manusia yang merupakan unsur ideal dan pikiran yang baik.

2. Teori Sifat atau Perangai

Dikatakan bahwa dalam teori ini kepribadian seseorang selalu tetap dan tidak berubah atau sulit berubah. Sifat dan perangai seseoranglah yang membedakan dengan orang lain. Menurut teori ini, bahwa sifat seseorang sudah ada sejak lahir dan dibagikan secara unik, tidak berubah sepanjang masa, dapat diukur secara kuantitatif dan dapat digunakan dalam cara ia bertindak. Carteel dalam Khairul Umam (2018).

3. Teori Kebutuhan

Teori kebutuhan yang terkenal adalah pendapat dari Maslow dan McClelland.

- a. Dalam teori kebutuhan yang dikenal dengan teori Maslow atau teori motivasi. Maslow menitik beratkan ke dalam tiga asumsi pokok yaitu: *People are wanting animals, Their desires are never completely satisfied* (Manusia adalah makhluk sosial yang selalu berkeinginan, keinginan mereka tidak pernah terpenuhi sepenuhnya).
- b. *A Satisfied need is not a motivator of human behavior* (Kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak akan menjadi pendorong lagi).
- c. *Human needs are arranged in hierarchy of importance* (Kebutuhan manusia tersusun menurut hierarki tingkat pentingnya. Maslow dalam Khairul Umam (2018)).

Berdasarkan tiga hal di atas, di mana manusia selalu dituntut untuk memenuhi keinginannya namun sekali terpenuhi keinginannya tidak akan lagi menjadi faktor pendorong.

Atribut Kepribadian

Berapa atribut kepribadian sebagaimana disampaikan oleh Khairul Umam (2018) terdiri dari:

1. Daerah Pengendalian (*Locus of Control*)

Daerah pengendalian adalah sejauh mana seseorang merasa yakin bahwa tindakannya akan memengaruhi imbalan yang akan diterima. Ada dua daerah pengendalian yaitu eksternal dan internal. Di mana yang internal adalah kepribadian seseorang sedangkan yang eksternal adalah keyakinan seseorang bahwa segala sesuatu yang terjadi pada dirinya ditentukan oleh lingkungan seperti nasib dan keberuntungan.

2. Paham Otoritarian

Paham otoritarian yakni sifat kepribadian otoritarian yang memiliki intelektual yang kaku, yang membedakan kedudukan dalam organisasi, selalu curiga.

3. Orientasi Prestasi

Orientasi prestasi merupakan karakteristik kepribadian yang dapat digunakan untuk meramal perilaku seseorang.

4. Introversi dan Ekstroversi

Sifat tersebut adalah kepribadian seseorang yang menghabiskan waktu dengan dunianya sendiri dan menghasilkan kepuasan atas pikiran dan perasaan.

5. Persepsi

Persepsi merupakan sebuah proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasi dan menafsirkan stimulus lingkungan. Ada beberapa faktor yang memengaruhi persepsi di antaranya:

- a. Ukuran
- b. Intensitas
- c. Frekuensi
- d. Kontras
- e. Gerakan
- f. Perubahan
- g. Baru
- h. Unik.

Tipe-Tipe Kepribadian

Beberapa tipe kepribadian dilihat dari beberapa teori sebagaimana yang disampaikan oleh Khairul Umam yaitu:

1. Teori Carl Gustav Jung

Carl mengelompokkan pribadi menjadi dua macam:

- a. Kecendrungan Intraversi (*Extravert*) yakni kecendrungan menarik diri dan tenggelam ke dalam pengalaman bathinnya sendiri.
- b. Kecendrungan extoversi (*Extravert*) yakni kecendrungan membuka diri dalam hubungannya dengan orang lain, peristiwa dan benda-benda sekitar.

2. Teori Galenes

Galenes mengelompokkan manusia atas dasar temperamennya di antaranya:

- a. Tipe *Kolerik*, ini dipengaruhi oleh empedu kuning (*chole*) di mana sifatnya yaitu mudah marah, keras kepala, bersemangat tinggi, optimis dan berdaya juang besar.
- b. Tipe *Melankolik* yaitu dipengaruhi oleh empedu hitam (*melanchole*) sifatnya seperti kecewa, berdaya juang kecil, pemurung dan pesimis.

- c. Tipe *Plekmatis* dipengaruhi oleh cairan lender (*phlegma*) seperti tenang, lamban, tidak mudah dipengaruhi dan setia.
- d. Tipe *Sanguinis* dipengaruhi oleh darah (*sanguis*) seperti ramah, mudah berganti suasana, cepat bertindak, tetapi cepat juga berhenti.

3. Teori Kretchmer

Membagi keadaan manusia berdasarkan jasmani dan keadaan temperamennya, tipe manusia dibagi ke dalam empat bagian:

- a. Tipe *Piknis (Stenis)* cirinya badan agak pendek, dada membulat, perut besar, bahu tidak lebar, leher pendek dan kuat, lengan dan kaki lemah, kepala agak menjolok kemuka di antara kedua bahu sehingga bagian atas dan tulang punggung kelihatan agak melengkung banyak lemak.
- b. Tipe *Leptoson*, ciri tipe ini badan langsing, tinggi, rongg dada kecil, rusuknya mudah dihitung, perut kecil, bahu sempit, lengan dan kaki kurus, tengkorak agak kecil, tulang muka kelihatan jelas, muka bulat telur, berat relatif kurang.
- c. Tipe *Atletis* cirinya di antaranya tulang serta otak dan kulit kuat, badan kokoh dan tegap, tinggi cukup, bahu lebar dan kuat, perut kuat, panggul dan kaki kuat, perbandingan bahu dan dada agak kecil, tengkorak besar dan kuat, kepala leher tegak, muka bulat telur lebih pendek dari tipe *leptoson*.
- d. Tipe *Displantis* di sini adalah orang yang tidak memiliki ciri yang khas.

4. Teori Seldom

Dini membagi kepribadian manusia menjadi tiga kelompok di antaranya:

- a. Dilihat dari Jasmani yaitu:
 - 1) Komponen jasmanian primer terdiri dari tipe *endomorf*, tipe *ectomorf*, tipe *mesomorf*.

- 2) Komponen jasmanian sekunder terdiri dari *dysplasia, gyaandromorf, texture*
- b. Dilihat dari komponen temperamen yaitu:
- 1) Tipe *Visceretonia* sifat dri tipe ini tidak tegang, suka huburan, gemar makan, besar kebutuhannya akan resonasi orang lain, tidur nyenyak bila menghadapi kesukaran butuh orang lain.
 - 2) Tipe *Somatotonis* di antaranya gagah perkasa, dinamis, suka berterus terang, suka lantang, tampak lebih dewasa, bila menghadapi kesukaran maka butuh gerakan.
 - 3) Tipe *Cerebrotonis* yakni sigfat yang kurang gagah, kurang berani bergaul dengan orang banyak, kurang erani bicara depan orang banyak,kebiasaannya standar, hidup teratur, suara klurang besar, tidur tidak nyenyak.
- c. Berdasarkan temperamennya manusia dibagi ke dalam:
- 1) *Schizothym* di mana golongan ini suka mengadakan kontak dengan dunia sekitarnya, suka mengasingkan diri, cendrung menutup diri, dan hidup dengan sendirinya.
 - 2) *Cycklothym* di mana golongan ini mudah mengadakan kontak dengan dunia luar, mudah bergaul, mudah mendapatkan teman, ramah, menyenangkan, mudah merasakan suka dan duka dengan otrang lain.

Susunan Kepribadian

Kepribadian sebagai suatu sistem yang dinamis dan memberikan dasar dari semua perilaku. Sebagaimana yang disampaikan oleh Miftah Thoha (1983) bahwa kepribadian dibagi ke dalam tiga subsistem, yaitu:

1. Id, merupakan subsistem dari kepribadian yang merupakan penampungan dan sumber dari semua kekuatan jiwa yang menyebabkan berfungsinya suatu sistem atau dikatakan juga id sebagai sumber ketidak sadaran manusia, Dalam hal ini, id dilukiskan sebagai sebuah kawah yang mendidih dengan berbagai keinginan, penghargaan yang memerlukan pemuasan secepatnya. Contohnya, keinginan menghargai pimpinan dan keinginan untuk menghinanya bisa saja terjadi dan dilakukan oleh seorang karyawan. Contoh lain yakni hasrat untuk mendapatkan pangkat tinggi dan nafsu ingin menyingkirkan lawan.
2. Ego, merupakan sumber yang sadar, ia mewakili logika dan yang berhubungan dengan prinsip-prinsip relitas, di mana ego merupakan subsistem yang berfungsi ganda yakni melayani sekaligus mengendalikan dua sistem lainnya (Id dan superego) dengan cara berinteraksi dengan dunia luar.

Ego berusaha untuk mendapatkan alat untuk melakukan keinginan Id, bila jawabannya tidak maka ego berusaha untuk menekan keinginan-keinginan tersebut dan mengarahkannya ke tempat yang lebih aman atau ke tempat di mana lebih memungkinkannya tercapainya realitas, sehingga ego mencoba untuk menafsirkan kenyataan di dunia nyata untuk memenuhi kebutuhan Id dengan menggunakan cara intelek dan nalar sehat. Namun, pada kenyataannya kadang terjadi konflik antara Id dan Ego, karena di satu sisi, Id berusaha memenuhi keinginan dengan cepat sementara Ego berusaha untuk menekannya dengan cara mencari waktu yang tepat untuk memenuhi kebutuhan Id agar keduanya tidak terjadi konflik, maka mendapat bantuan dari superego.

3. Superego, adalah merupakan kekuatan moral dari personalitas, ini merupakan sumber-sumber norma yang secara tidak sadar memilai dari semua aktivitas ego, di mana superego menetapkan suatu norma yang menungknkan ego memutuskan apakah sesuatu itu benar atau salah. Superego dapat bertindak sebagai

mediator terhadap penyimpangan dr norma-norma. Superego berkembang dari saling interaksi ego dengan masyarakat di mana seseorang tidak sadar akan cara bekerja superego.

Kedasaan superego dikembangkan lewat penyerapan dari nilai-nilai kultural dan moral dalam masyarakat. Orang tua merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan superego dari anak-anak, setelah anak-anak mampu melewati *Oedipus kompek* (cinta dan sayang pada orang tua) maka mereka secara tidak sadar akan mengidentifikasi sesuatu itu dengan moral dan nilai orang tuanya.

Di bawah ini digambarkan karakteristik tiga subsistem dari kepribadian H. Joseph Reitz dalam Miftah Thoha (1983).

Tabel 20.1
Karakteristik Tiga Subsistem dari Kepribadian

	ID	EGO	SUPEREGO
Dasar	Biologi	Psikologi	Sosial
Dicapai lewat	Pewarisan	Pengalaman	Sosialisasi
Tujuan	Kesenangan	Kenyataan	Kesempunaan
Fungsi	Menginginkan hasil	Menginginkan perlindungan	Menginginkan penekanan
Kwalitas dari kehidupan mental	Ketidak sadaran	Kesadaran	Ketidak sadaran
Proses	Pertama: ✓ Pembuatan Reflek ✓ Halusinasi	Kedua: ✓ Persepsi ✓ Memori ✓ Berpikir ✓ Menilai	Pengamatan: ✓ Evaluasi ✓ Sangsi

Pengertian Nilai

Pengertian Nilai dari beberapa ahli di antaranya:

1. Tyler dalam Djemari (2008). Nilai adalah sebuah objek, aktivitas atau sebuah idea yang dinyatakan oleh individu yang mengendalikan pendidikan dalam mengarahkan minat, sikap, dan kepuasan.

2. Steeman Adisusilo (2013). Nilai merupakan suatu yang memberi makna dalam hidup, yang memberi acuan, titik tolak dan tujuan hidup. Nilai yang dijunjung tinggi, yang dapat mewarnai dan menjiwai tindakan seseorang. Nilai itu lebih dari sekedar keyakinan, nilai selalu menyangkut pola pikir dan tindakan, sehingga ada hubungan yang amat erat antara nilai dan etika.
3. Rokeach dalam Djemari (2008) yang mengatakan bahwa nilai adalah suatu keyakinan yang dalam tentang perbuatan, tindakan atau perilaku yang dianggap buruk.
4. Linda dan Richard Eyre dalam Adisusilo (2013) dikatakan bahwa nilai adalah standar-standar perbuatan dan sikap yang menentukan siapa kita, bagaimana kita hidup dan bagaimana kita memperlakukan orang lain. Di mana nilai-nilai yang baik yang bisa menjadikan orang lebih baik, hidup lebih baik dan memperlakukan orang lain secara lebih baik.
5. Papper dalam Irene (1993). Nilai adalah batasan nilai dapat mengacu pada berbagai hal di antaranya minat, kegemaran, pilihan, tugas, kewajiban beragama, kebutuhan, keamanan dan hal lainnya yang berhubungan dengan perasaan dan orientasi seleksinya.
6. Amir Mansur (2006) bahwa nilai dapat disebut sebagai sesuatu yang menarik, dicari, menyenangkan, diinginkan dan disukai dalam pengertian yang baik atau berkonotasi positif.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan nilai adalah sebuah ide atau konsep tentang sesuatu yang penting dalam kehidupan seseorang tentang sesuatu yang penting dalam kehidupan seseorang.

Konsep dan Hakikat Nilai

Nilai mempunyai berbagai makna dan pengertian sehingga untuk menyimpulkannya secara komprehensif menimbulkan kesulitan, di mana makna dari nilai yang mewakili dari berbagai kepentingan dan berbagai sudut pandang, namun adanya kesepakatan yang sama dari berbagai pengertian tentang nilai. Sebagaimana yang disampaikan oleh Notonegoro (2001) di mana nilai dibagi ke dalam tiga bagian yaitu:

1. Nilai Material yakni segala sesuatu yang berguna bagi manusia.
2. Nilai vital yaitu sesuatu yang berguna bagi manusia untuk mengadakan kegiatan dan aktivitas.
3. Nilai Kerohanian yaitu segala sesuatu yang berguna bagi rohani manusia. Nilai kerohanian dibedakan dalam empat bagian:
 - a. Nilai kebenaran yang bersumber pada unsur akal.
 - b. Nilai keindahan yang bersumber pada unsur rasa indah.
 - c. Nilai kebaikan atau nilai moral yang bersumber pada unsur kodrat manusia.
 - d. Nilai religious yang menurapkan nilai ketuhana, kerohanian yang tertinggi dan mutlak.

Nilai tidak saja berwujud pada benda material saja, namun ada juga nilai yang tak berwujud, bahkan sesuatu yang bukan material di mana nilainya sangat tinggi. Nilai rohani manusia tidak dapat diukur dengan menggunakan alat apa pun.

Bagi manusia nilai dijadikan landasan dan motivasi dalam melakukan perbuatan, dalam pelaksanaannya di mana nilai digambarkan dalam bentuk norma sehingga hal ini merupakan suatu perintah, anjuran maupun larangan. Segala sesuatu yang mempunyai nilai keindahan, kebenaran dan kebajikan sebagaimana diperintahkan. Sebaliknya tidak benar, tidak indah, tidak baik dan tidak

iinginkan, sehingga jelas bahwa nilai mempunyai peran yang sangat besar dalam setiap kehidupan manusia.

Nilai Individu

Individu adalah bagian terkecil dari kelompok masyarakat yang tentunya tidak dapat lagi dipisahkan karena merupakan bagian terkecil. Dalam bahasa Yunani individu dikatakan *indidum* yang artinya tidak terbagi.

Nilai individu merupakan sesuai yang dapat dipercaya dalam diri seseorang, baik yang disukainya maupun yang tidak disukainya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Milton Rokeach nilai individu adalah sesuatu keyakinan yang dijadikan standar untuk mengarahkan perbuatan serta cara pengambilan keputusan terhadap objek atau situasi yang bersifat spesifik. Ia juga mengatakan ada beberapa komponen nilai di antaranya:

1. Kognisi atau kognitif, yakni nilai meliputi apa yang diinginkan, kognitif juga menerangkan mengenai pengetahuan, opini, pemikiran individu terkait yang dinginkannya.
2. Afektif, yaitu individu atau sekelompok orang memiliki emosi terhadap hal yang diinginkan. Sehingga komponen afektif lebih menjelaskan tentang perasaan (emosi) individu atau sekelompok orang terkait hal yang dinginkannya.
3. Tingkah laku, artinya nilai menjadi variabel yang sangat berpengaruh pada tingkah laku individu atau sekelompok orang, yang diperlihatkan didepan orang lain.

Daftar Pustaka

Adisusilo, S. (2013). *Pembelajaran Nilai Karakter Konstruksi dan VCT Sebagai Inovasi Pendekatan Pembelajaran Afektif*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

<https://www.google.com/search?q=manusia+nilai+moral+dan+hukum&rlz>

Khairul, Umam. (2018). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pusaka Setia Bandung.

Mansur, Amir. (2017). Implementasi Klarifikasi Nilai dalam Islam Pembelajaran dan Fungsionalisasi Etika Islam. *Alfikra, Jurnal Ilmiah Keseislaman*, 5(1).

Notonegoro. (2001). *Sosiologi, Studi dan Pengajaran*. Jakarta: CV Usaha Makmur.

Thoha, Miftah. (1983). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali.

Umar, Nieman. (2009). *Perilaku Organisasi*. Sidoraja: Laros.

Profil Penulis



Rachmatullaily Tinakartika Rinda, S.E., M.M

Penulis Kelahiran Yogyakarta 16 November 1961 saat ini mengajar di Universitas Ibn Khaldun Bogor. Pendidikan yang ditempuh dan sedang ditempuh: S-1 Ekonomi Perusahaan, S-2 Manajemen, S-3 Sedang kuliah Ilmu Manajemen. Mengajar mata kuliah Pengantar Manajemen Bisnis, Perilaku Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hubungan Industrial dan Kewirausahaan. Kegiatan Tridharma lainnya yakni bidang penelitian di Scopus dan Sinta, sebagai pengelola Jurnal Inovator: Ilmu Manajemen, Jurnal Manager: Ilmu Manajemen, sedangkan kegiatan pengabdian masyarakat sebagai pengelola Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Pelangi Satya Darma, SPS Pelangi, SPS Permata Asy Syifa, Ketua Yayasan Al Mar'atussholihah Yatim dan Dhuafa. Aktif dalam Nubar Fiksi dan menjalankan bisnis *property* sebagai pengembang.

E-mail Penulis: lailyrinda@yahoo.com

- 1 MEMAHAMI KONSEP DASAR MANAJEMEN
Via Lailatur Rizki
- 2 PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN
Kristanty Marina Natalia Nadapdap
- 3 PROSES DAN FUNGSI MANAJEMEN
A. Bernadin Dwi M
- 4 PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN
Jupianus Sitepu
- 5 PERILAKU INDIVIDU DAN PERILAKU SOSIAL
Zet Ena
- 6 NILAI, NORMA, DAN ETIKA ORGANISASI
Agusthina Risambessy
- 7 MANAJEMEN SEBAGAI SENI, ILMU DAN PROFESI
Damaris Y. Koli
- 8 TEORI ORGANISASI DAN LINGKUNGAN ORGANISASI
Endi Rochaendi
- 9 TEORI KEPEMIMPINAN
Gunawan
- 10 BUDAYA ORGANISASI, LITERASI DIGITAL DAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK
Eny Haryati
- 11 KOMITMEN ORGANISASI DAN DIMENSI
Ujang Suherman
- 12 TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA
Hermyn B. Hina
- 13 MEMBANGUN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF DALAM ORGANISASI
Pandapotan Na Uli Sun Siregar
- 14 DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG
Margarethy Rohanie Mbado
- 15 STRUKTUR ORGANISASI DAN URAIAN TUGAS
Maria Kristina Situmorang
- 16 PERAN MSDM DALAM ORGANISASI
Poniasih Lelawatty
- 17 TINGKATAN MANAJEMEN DAN FUNGSI-FUNGSI NYA
Iwan Henri Kusnadi
- 18 MANAJEMEN KONFLIK DAN NEGOSIASI
Paulus L Wairisal
- 19 SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
Yudith Lerrick
- 20 KEPERIBADIAN DAN NILAI INDIVIDU DALAM ORGANISASI
Rachmatullaily Tinakartika Rinda

Editor :
Hartini

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

