

# MANAJEMEN



## BUKU AJAR

**Penulis:**  
F. Silvi Dwi Mentari  
Rusmini  
Rahmi Wardani  
Asnimar  
Veronika Agustini Srimulyani  
Hera Sa'diati  
Masyhuri  
M. Zainal Abidin



# MANAJEMEN (BUKU AJAR)

**Penulis:**

F. Silvi Dwi Mentari  
Rusmini  
Rahmi Wardani  
Asnimar  
Veronika Agustini Srimulyani  
Hera Sa'diati  
Masyhuri  
M. Zainal Abidin



**StarDigital Publishing**  
[www.stardigitalpublishing.com](http://www.stardigitalpublishing.com)

# **MANAJEMEN: BUKU AJAR**

## **Penulis :**

F. Silvi Dwi Mentari, Rusmini, Rahmi Wardani, Asnimar, Veronika Agustini Srimulyani, Hera Sa'diati, Masyhuri, M. Zainal Abidin

## **Editor :**

Syifa Nurhaliza

## **Cover :**

Deka Sugama

Penerbit : PT. Star Digital Publishing, Yogyakarta-Indonesia

Email : [ptstardigitalpublishing@gmail.com](mailto:ptstardigitalpublishing@gmail.com)

Website : [www.stardigitalpublishing.com](http://www.stardigitalpublishing.com)

Anggota IKAPI : No. 202/DIY/2024

**ISBN : 978-634-7521-03-3**

Copyright © 2025 PT. Star Digital Publishing

Cetakan Pertama, Desember 2025

Dilarang memperbanyak, mencetak ataupun menerbitkan sebagian maupun seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

### **UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA**

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) di pidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (Satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dengan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (Lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai di maksud pada Ayat [1] di pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (Lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (Lima ratus juta rupiah).

# KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ajar yang berjudul *Manajemen* ini dapat tersusun dan hadir di tangan pembaca. Buku ini disusun sebagai salah satu upaya untuk menghadirkan materi manajemen yang sistematis, terstruktur, dan mudah dipahami, sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan serta dinamika pengelolaan organisasi di berbagai konteks.

Pembahasan dalam buku ajar ini disusun ke dalam beberapa kegiatan belajar yang saling terkait, mulai dari pengantar ilmu manajemen, sejarah dan perkembangan teori manajemen, fungsi-fungsi manajemen, struktur dan desain organisasi, kepemimpinan dalam manajemen, motivasi dan perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia, hingga inovasi manajemen dalam era digital. Setiap bab dirancang untuk memberikan landasan teoritis sekaligus gambaran praktis agar pembaca dapat memahami konsep manajemen dan menghubungkannya dengan realitas pengelolaan organisasi masa kini.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ajar ini dapat memberikan manfaat, menambah wawasan, serta menjadi salah satu rujukan dalam mempelajari dan mengembangkan ilmu manajemen.

Selamat membaca!

Samarinda, Desember 2025

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>

<b>KEGIATAN BELAJAR 1 PENGANTAR ILMU MANAJEMEN .....</b>	<b>1</b>
DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	2
TUJUAN PEMBELAJARAN .....	2
URAIAN MATERI PEMBELAJARAN .....	3
A. Apa Itu Manajemen? .....	4
B. Manajer dan Peran dalam Mengelola Sumber Daya Melalui Pengendalian Fungsi Manajemen .....	7
C. Pengembangan Keterampilan Manajerial dalam Praktik Manajemen .....	13
D. Konsep Manajemen Masa Depan .....	15
E. Latihan .....	17
F. Rangkuman .....	17
G. Tes Formatif .....	18
KUNCI JAWABAN .....	19

<b>KEGIATAN BELAJAR 2 SEJARAH DAN PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN .....</b>	<b>21</b>
DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	22
TUJUAN PEMBELAJARAN .....	22
URAIAN MATERI PEMBELAJARAN .....	22
A. Apa Itu Sejarah dan Perkembangan Teori Manajemen .....	23
B. Pentingnya Mempelajari Sejarah dan Perkembangan Teori Manajemen .....	24
C. Definisi Manajemen dari Berbagai Perspektif .....	24
D. Sejarah Teori Manajemen: Tiga Fase Utama .....	25
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Teori Manajemen .....	27
F. Transisi ke Era Manajemen Ilmiah .....	27
G. Teori-Teori Motivasi .....	28
H. Latihan .....	30

I. Rangkuman .....	30
J. Tes Formatif.....	30
KUNCI JAWABAN.....	31

<b>KEGIATAN BELAJAR 3 FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN.....</b>	<b>32</b>
DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	33
TUJUAN PEMBELAJARAN .....	33
URAIAN MATERI PEMBELAJARAN.....	33
A. Pendahuluan.....	33
B. Konsep Dasar Fungsi Manajemen.....	37
C. Fungsi Perencanaan (Planning).....	39
D. Fungsi Pengorganisasian (Organizing).....	44
E. Fungsi Kepemimpinan/Pengarahannya (Leading).....	48
F. Fungsi Pengendalian (Controlling) .....	50
G. Tes Formatif.....	53
KUNCI JAWABAN.....	54

<b>KEGIATAN BELAJAR 4 STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI... 56</b>	<b>56</b>
DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	57
TUJUAN PEMBELAJARAN .....	57
URAIAN MATERI PEMBELAJARAN.....	57
A. Pengertian Struktur Organisasi .....	58
B. Pentingnya Struktur dan Desain Organisasi.....	60
C. Komponen Utama Struktur Organisasi.....	61
D. Elemen-Elemen Struktur Organisasi .....	63
E. Latihan.....	66
F. Rangkuman .....	66
G. Tes Formatif.....	67
KUNCI JAWABAN.....	68

<b>KEGIATAN BELAJAR 5 KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN... 72</b>	<b>72</b>
DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	73
TUJUAN PEMBELAJARAN .....	73
URAIAN MATERI PEMBELAJARAN.....	73
A. Dasar-Dasar Kepemimpinan dalam Manajemen .....	75
B. Teori dan Gaya Kepemimpinan Kunci.....	82

C. Keterampilan Inti Kepemimpinan dalam Praktik Manajemen .....	88
D. Latihan.....	94
<b>KEGIATAN BELAJAR 6 MOTIVASI DAN PERILAKU</b>	
<b>ORGANISASI .....</b>	<b>96</b>
DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	97
TUJUAN PEMBELAJARAN .....	97
URAIAN MATERI PEMBELAJARAN.....	97
A. Pendahuluan .....	97
B. Definisi dan Teori Motivasi.....	99
B. Definisi dan Teori Perilaku Organisasi (Organizational Behavior).....	103
C. Motivasi dalam Organisasi di Dunia Kerja .....	106
D. Keseimbangan Kerja (Work-Life Balance) untuk Wanita Karier .....	109
E. Kesimpulan.....	114
F. Latihan.....	116
G. Rangkuman .....	117
H. Tes Formatif.....	117
KUNCI JAWABAN.....	118
<b>KEGIATAN BELAJAR 7 SDM DALAM MANAJEMEN .....</b>	<b>120</b>
DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	121
TUJUAN PEMBELAJARAN .....	121
URAIAN MATERI PEMBELAJARAN.....	122
A. Apa Itu Manajemen SDM? .....	123
B. Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia.....	123
C. Prinsip-prinsip Manajemen SDM Modern .....	133
D. Integrasi Manajemen SDM dengan Fungsi Manajemen .....	135
E. Latihan.....	137
F. Rangkuman .....	137
G. Tes Formatif.....	138
KUNCI JAWABAN.....	138

<b>KEGIATAN BELAJAR 8 INOVASI MANAJEMEN DALAM ERA DIGITAL .....</b>	<b>140</b>
DESKRIPSI PEMBELAJARAN .....	141
TUJUAN PEMBELAJARAN .....	141
URAIAN MATERI PEMBELAJARAN .....	142
A. Pendahuluan .....	142
B. Pilar-Pilar Inovasi Manajemen di Era Digital .....	149
C. Teknologi Sebagai Penggerak Utama Inovasi .....	154
D. Pengambilan Keputusan Berbasis Data .....	159
E. Budaya Inovasi dan Agilitas Organisasi .....	161
F. Tantangan dalam Mengimplementasikan Inovasi Manajemen .....	162
G. Studi Kasus - Inovasi dalam Praktik .....	164
H. Masa Depan Inovasi Manajemen .....	165
I. Rangkuman .....	166
J. Latihan .....	169
K. Tes Formatif .....	170
KUNCI JAWABAN .....	172
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>175</b>
<b>PROFIL PENULIS .....</b>	<b>189</b>



# **KEGIATAN BELAJAR 1**

## **PENGANTAR ILMU MANAJEMEN**

## **DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Bab awal ini mengajarkan pemahaman tentang konsep dasar manajemen serta fungsi-fungsi utamanya di dalam suatu organisasi. Melalui pembelajaran ini, mahasiswa akan dikenalkan pada arti manajemen sebagai proses untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta pengendalian sumber daya. Pada bab pengantar ilmu manajemen ini dijelaskan pula peran penting manajemen dalam menghadapi tantangan dan dinamika perubahan lingkungan internal maupun eksternal, memastikan bahwa organisasi mampu menyesuaikan diri dengan cepat dan tepat terhadap berbagai perubahan yang terjadi dari dalam maupun luar organisasi.

Pembelajaran pada bab awal ini juga menekankan bagaimana manajer dapat mengatur sumber daya seperti manusia, keuangan, material, peralatan, dan informasi agar organisasi dapat berjalan dengan lancar. Dengan demikian diharapkan mahasiswa akan memahami hubungan antar fungsi manajemen dan keterampilan yang diperlukan agar pengambilan keputusan dan koordinasi tugas berjalan optimal, dan melalui pembelajaran ini mahasiswa dapat mempersiapkan diri untuk mendalami berbagai aspek manajemen praktis pada bab-bab selanjutnya.

## **TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti pembelajaran ini mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar manajemen dan fungsinya dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien.
2. Menjelaskan peran manajer dalam mengelola sumber daya serta memahami keterkaitan antara fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Menjelaskan bagaimana cara mengembangkan keterampilan manajerial yang diperlukan dalam praktik manajemen.
4. Menjelaskan konsep manajemen masa depan.

## URAIAN MATERI PEMBELAJARAN

Manajemen merupakan suatu proses yang penting dalam mengelola organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Secara sederhana, manajemen dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dalam mengatur dan mengarahkan sumber daya organisasi seperti manusia, modal, bahan, peralatan, dan informasi. Tujuan utama dari manajemen adalah memastikan bahwa sumber daya tersebut dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diinginkan tanpa pemborosan.

Dalam praktiknya, manajemen meliputi empat fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Perencanaan adalah langkah awal yang digunakan untuk menentukan arah serta sasaran organisasi, pengorganisasian berfungsi mengatur dan mengalokasikan tugas dan sumber daya, pengarahan bertujuan memimpin dan memotivasi anggota organisasi agar berperan aktif, dan pengendalian berperan dalam memonitor pelaksanaan kegiatan serta melakukan perbaikan jika terjadi penyimpangan.

Peran manajer dalam sebuah organisasi sangat menentukan keberhasilan pengelolaan sumber daya yang ada. Manajer bertanggung jawab untuk menafsirkan tujuan organisasi menjadi rencana yang jelas dan membentuk struktur organisasi yang efektif dalam mendukung pelaksanaan rencana tersebut. Selain itu, manajer juga memiliki tugas mengarahkan dan memotivasi anggota tim agar bekerja sesuai dengan aturan dan strategi yang telah disepakati. Fungsi manajemen ini bukanlah aktivitas yang berdiri sendiri, namun saling terkait dan saling melengkapi secara berkesinambungan. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu mengintegrasikan keempat fungsi ini secara seimbang untuk mewujudkan tujuan organisasi secara optimal.

Untuk menjadi manajer yang handal, seseorang perlu mengembangkan keterampilan manajerial yang meliputi keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan keterampilan konseptual. Selain itu, kemampuan dalam mengambil keputusan

secara tepat juga sangat dibutuhkan agar setiap langkah yang diambil dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Pengembangan keterampilan ini dapat diperoleh melalui kombinasi pengalaman kerja, pelatihan formal, serta pembelajaran mandiri secara terus-menerus.

## A. Apa Itu Manajemen?

Henri Fayol dalam bukunya "*General and Industrial Management*" mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dengan tujuan mencapai hasil yang efektif dan efisien. Fayol (1949) menekankan manajemen sebagai seni sekaligus ilmu yang melibatkan berbagai kegiatan terintegrasi secara sistematis dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi utama manajemen menurut Fayol terdiri dari lima: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*).

Sementara itu, John D. Miller, dalam karyanya "*Management in the Public Service*", mendefinisikan manajemen sebagai seni dan ilmu mengatur serta mengarahkan organisasi formal agar tujuan bersama dapat dicapai. Miller (1984) memberikan pengertian yang lebih terfokus pada aspek pengarahan dan pemberian fasilitasi kerja dalam manajemen, menekankan pentingnya bimbingan dan pengawasan yang efektif oleh pemimpin terhadap bawahan.

Peter Drucker, yang dikenal sebagai bapak manajemen modern, berpendapat dalam bukunya "*The Practice of Management*" bahwa manajemen adalah fungsi khusus dalam organisasi yang bertujuan mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pengertian yang disampaikan menekankan bahwa manajemen bukan hanya soal hasil finansial, tetapi juga pengembangan sumber daya manusia, inovasi, dan keberlanjutan organisasi (Drucker, 1954).

Selain beberapa definisi di atas, Ismail dalam bukunya "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" menyatakan bahwa manajemen adalah proses

perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang menggunakan sumber daya manusia, modal, dan teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan yang disampaikan memberikan perhatian khusus pada pemberdayaan sumber daya manusia sebagai inti dari keberhasilan manajemen (Ismail, 2008).

Alam (2010) mendefinisikan pula manajemen dalam "Pengantar Manajemen" sebagai seni dan ilmu mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber daya materi dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan dengan efektif dan efisien. Alam menggarisbawahi bahwa manajemen harus melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian secara terstruktur dan sistematis.

Secara keseluruhan, definisi-definisi ini sepakat bahwa manajemen merupakan proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan pendekatan yang sistematis dan terstruktur.

Konsep dasar manajemen merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengatur dan mengelola sumber daya, baik sumber daya manusia maupun non-manusia, secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Manajemen tidak hanya melibatkan perencanaan untuk menentukan arah dan tujuan, tetapi juga pengorganisasian yang mengatur pembagian tugas dan sumber daya, pengarahan yang memotivasi dan mengawasi pelaksanaan tugas, serta pengendalian untuk memastikan bahwa segala aktivitas berjalan sesuai rencana.

Pada intinya, manajemen adalah seni dan ilmu dalam memadukan berbagai elemen organisasi secara harmonis agar tujuan bersama dapat tercapai dengan optimal. Konsep ini juga menekankan bahwa manajemen merupakan proses berkesinambungan yang melibatkan siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan mencapai efisiensi serta produktivitas tinggi.

Manajemen sebagai konsep dasar memiliki karakteristik berorientasi pada tujuan, artinya semua kegiatan manajerial diarahkan untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. Selain itu, manajemen bersifat luas karena mencakup berbagai aktivitas dan bidang dalam organisasi, serta berfungsi sebagai proses sosial yang melibatkan interaksi antar individu dalam suatu kelompok untuk pencapaian tujuan bersama. Dalam penerapan fungsi manajemen, manajer harus mampu mengemban tanggung jawab mengelola sumber daya dengan baik, menjaga koordinasi antar elemen organisasi, dan mengambil keputusan strategis demi kemajuan organisasi.

Dengan memahami konsep dasar manajemen ini, setiap praktik manajemen di organisasi atau perusahaan akan lebih terarah dan sistematis, sehingga mampu menciptakan sinergi antara seluruh komponen yang ada dan menghasilkan kinerja organisasi yang optimal dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan bisnis atau sosial. Manajemen juga diyakini sebagai fondasi penting dalam mendukung keberhasilan organisasi dari berbagai sektor, baik pemerintahan, bisnis, pendidikan, maupun industri lainnya.

Fungsi manajemen memainkan peran yang sangat penting dalam mengelola organisasi secara terstruktur dan sistematis. Telah disampaikan pada paragraf sebelumnya namun lebih jelas diuraikan di sini bahwa fungsi perencanaan menjadi langkah awal yang menentukan arah dan tujuan organisasi, serta menetapkan strategi dan sumber daya yang dibutuhkan. Dengan perencanaan yang matang, organisasi mampu mengantisipasi tantangan dan membuat keputusan yang tepat. Selanjutnya, fungsi pengorganisasian mengatur pembagian tugas dan sumber daya agar setiap elemen dalam organisasi bekerja secara sinergis sesuai perannya. Fungsi pengarahan adalah fungsi yang berfokus pada motivasi dan kepemimpinan agar seluruh anggota organisasi dapat bekerja dengan semangat dan terarah dalam menjalankan tugasnya.

Fungsi ini melibatkan komunikasi efektif dan pemberian arahan agar tujuan organisasi tidak hanya dipahami tetapi juga dijalankan dengan

disiplin tinggi. Dan fungsi terakhir, pengendalian, berperan dalam memantau dan mengevaluasi proses pelaksanaan, memastikan semua aktivitas berjalan sesuai standar dan rencana. Ketika terjadi penyimpangan, pengendalian memungkinkan manajer mengambil tindakan korektif untuk mengembalikan proses pada jalur yang benar. Implementasi yang tepat dari keempat fungsi manajemen ini akan membantu organisasi meningkatkan produktivitas, memaksimalkan pemanfaatan sumber daya, serta mencapai tujuan secara optimal dan efisien dalam berbagai kondisi lingkungan yang dinamis.

Dengan demikian, fungsi manajemen tidak hanya menjadi fondasi bagi penyusunan strategi dan operasional organisasi, tetapi juga sebagai alat pengawasan/kontrol yang memastikan keberlangsungan dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang melalui koordinasi yang efektif, pengambilan keputusan yang tepat, dan pengelolaan sumber daya yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.

## **B. Manajer dan Peran dalam Mengelola Sumber Daya Melalui Pengendalian Fungsi Manajemen**

Peran manajer dalam mengelola sumber daya adalah aspek fundamental yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Seorang manajer dituntut untuk memiliki pemahaman mendalam tentang berbagai jenis sumber daya yang dimiliki organisasi, mulai dari sumber daya manusia, keuangan, teknologi, hingga material. Pengelolaan sumber daya harus dilakukan dengan cermat agar sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal, tidak terjadi pemborosan, dan mampu menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi secara terus menerus dan tidak dapat diprediksi pada lingkungan internal dan eksternal organisasi yang mempengaruhi operasi dan pengambilan keputusannya.

Karena itu, manajer wajib mengoptimalkan waktu dan tenaga dalam mengevaluasi kebutuhan sumber daya, mengatur distribusinya, serta mengawasi penggunaan sumber daya agar sesuai dengan rencana

yang telah ditetapkan. Pengelolaan sumber daya ini bukan sekadar fungsi administratif, melainkan pembentukan fondasi yang kuat agar seluruh proses operasional organisasi dapat berjalan efektif dan berkontribusi terhadap pencapaian hasil yang diinginkan (Robbins & Coulter, 2018).

Pemahaman manajer terhadap fungsi-fungsi manajemen menjadi kunci utama dalam menghubungkan setiap aktivitas organisasi agar berjalan terintegrasi. Fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian membentuk siklus berkelanjutan yang harus dikuasai dan dijalankan secara harmonis. Keterkaitan fungsi manajemen tersebut memungkinkan manajer untuk mengantisipasi hambatan, menyesuaikan strategi, dan mengoptimalkan tingkat pencapaian dari tim, sehingga tujuan organisasi dapat terwujud secara sistematis dan konsisten (Griffin, 2020).

Perencanaan merupakan fase awal dalam manajemen yang sangat strategis, karena di sini manajer harus menetapkan sasaran yang jelas dan mengembangkan rencana tindakan serta sumber daya yang dibutuhkan. Manajer perlu melakukan analisis situasi organisasi secara menyeluruh, termasuk mempelajari lingkungan eksternal dan internal untuk menentukan peluang dan ancaman. Dengan perencanaan yang menyeluruh, manajer dapat mengalokasikan sumber daya secara tepat dan mengurangi risiko yang tidak terduga. Selain itu, perencanaan juga harus fleksibel agar dapat menyesuaikan dengan perubahan kondisi, sehingga organisasi selalu siap menghadapi tantangan baru dan tetap fokus dalam menjalankan visi misinya (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995).

Setelah perencanaan, pengorganisasian menjadi fungsi penting untuk menyusun struktur yang jelas dan mendistribusikan sumber daya manusia serta tugas dengan tepat. Manajer harus menetapkan hierarki yang jelas, menetapkan siapa bertanggung jawab pada setiap tugas, dan memastikan koordinasi antar-unit berjalan efektif. Hal ini termasuk menentukan mekanisme komunikasi, alur kerja, dan prosedur kerja yang efisien. Dengan pengorganisasian yang baik,



sumber daya tidak hanya teralokasi dengan tepat tetapi juga memaksimalkan kolaborasi antar tim, mengurangi tumpang tindih pekerjaan, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (Jones & George, 2019).

Pengarahan adalah fungsi yang berfokus pada aspek manusia dalam organisasi. Manajer bertugas memimpin, memberi motivasi, dan memastikan komunikasi berjalan dengan baik agar seluruh anggota tim memahami tujuan yang ingin dicapai. Dalam pengarahan, keterampilan kepemimpinan menjadi sangat penting, termasuk kemampuan memberi arahan secara jelas, membangun budaya kerja positif, dan mengatasi konflik yang mungkin muncul. Manajer juga harus mampu mengenali kebutuhan individu dan tim agar pemberian motivasi tepat sasaran dan dapat meningkatkan komitmen karyawan, sehingga kinerja tim dapat meningkat dan selaras dengan tujuan organisasi (Yukl, 2013).

Fungsi pengendalian merupakan langkah krusial untuk mengevaluasi dan mengawasi pelaksanaan rencana yang telah dibuat. Dengan pengendalian, manajer melakukan monitoring terhadap kegiatan operasional melalui indikator kinerja yang jelas dan memastikan bahwa setiap departemen tetap pada jalurnya. Jika ditemukan perbedaan antara hasil yang diinginkan dan hasil aktual, manajer harus mampu mengambil langkah korektif dengan cepat agar permasalahan tidak berkembang menjadi kendala yang lebih besar. Pengendalian ini tidak hanya berfokus pada hasil akhir tetapi juga memastikan bahwa proses berjalan sesuai dengan standar kualitas dan etika organisasi (Daft, 2018).

Perencanaan sebagai fungsi pertama harus memuat penetapan tujuan dan strategi serta langkah yang rinci, sehingga menjadi pedoman dalam semua aktivitas organisasi. Sementara fungsi pengorganisasian merupakan penataan yang sistematis dari sumber daya, terutama tenaga kerja dan teknologi, sehingga aktivitas yang telah direncanakan dapat terwujud secara terstruktur. Tanpa pengorganisasian yang tepat, perencanaan hanya akan menjadi wacana tanpa implementasi yang efektif (Mangkunegara, 2012).

Fungsi pengarahan memegang peran penting untuk memberikan motivasi dan pengarahan kepada karyawan agar menjalankan rencana dengan penuh komitmen dan antusiasme. Dalam konteks manajemen, dengan adanya pemberian pengarahan maka diharapkan seseorang atau organisasi dapat melaksanakan suatu tindakan atau mencapai tujuan tertentu dengan sepenuh hati dan kesungguhan, komitmen mencakup keterlibatan aktif, keyakinan kuat terhadap visi dan tujuan organisasi, serta kesiapan untuk berkontribusi secara optimal demi keberhasilan bersama.

Komitmen juga berarti menyediakan sumber daya yang diperlukan dan mengatasi hambatan agar rencana dapat berjalan dengan lancar. Dengan komitmen, individu atau organisasi menunjukkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan integritas terhadap tugas dan tujuan yang diemban. Direksi manajer sebagai komunikator dan pemimpin harus dapat menyampaikan visi, memberikan instruksi yang jelas, serta membangun atmosfer kerja yang produktif. Sementara fungsi pengendalian berperan sebagai alat ukur keberhasilan fungsi sebelumnya. Melalui pengendalian, manajer dapat memantau perkembangan realisasi rencana dan mengambil tindakan korektif ketika terjadi penyimpangan (Sutrisno, 2016).

Memahami keterkaitan antara fungsi-fungsi manajemen merupakan aspek penting yang harus dikuasai seorang manajer agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen yang utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian bukanlah aktivitas yang berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan membentuk suatu siklus dinamis (Siagian, 2014). Keterpaduan antara keempat fungsi manajemen memungkinkan manajer melakukan koordinasi yang efektif antar fungsi sehingga sumber daya dapat digunakan secara seimbang dan terarah. Sebagai contoh, tanpa perencanaan yang tepat, pengorganisasian menjadi tidak terstruktur; tanpa pengarahan, motivasi dan pengawasan menurun; dan tanpa pengendalian, setiap usaha menjadi tidak terukur atau sulit diperbaiki. Kombinasi yang harmonis dari fungsi-fungsi ini menciptakan mekanisme kerja yang

kokoh dan fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan serta menjamin pencapaian tujuan organisasi secara konsisten (Wehrich, Cannice & Koontz, 2018).

Didukung pula oleh pernyataan Hasibuan (2017), bahwa manajer yang mampu memahami dan mengintegrasikan fungsi-fungsi ini dapat menjembatani proses-proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas yang berjalan secara harmonis. Misalnya, perencanaan yang dilakukan dengan baik akan memberikan dasar bagi pengorganisasian sumber daya, yang kemudian membutuhkan pengarahan agar semua anggota organisasi termotivasi dan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan rencana, serta pengendalian untuk mengawasi dan menilai pencapaian hasil serta melakukan koreksi bila diperlukan.

Dalam manajemen sumber daya manusia, peran manajer menjadi sangat strategis karena anggota organisasi ataupun karyawan (sebagai sumber daya manusia dalam perusahaan) merupakan aset utama organisasi. Manajer harus mampu mengembangkan potensi dan kompetensi individu melalui pelatihan dan pengembangan karier. Selain itu, manajer juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mengelola konflik dengan bijaksana, serta membangun ikatan tim yang solid agar tercipta sinergi dalam bekerja. Pengelolaan SDM yang tepat akan meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang (Dessler, 2020).

Pengelolaan sumber daya keuangan harus dilakukan dengan prinsip kehati-hatian dan perencanaan yang matang. Manajer bertugas menyusun anggaran berdasarkan prioritas dan memantau pengeluaran agar tidak melampaui kapasitas yang ada. Analisis keuangan yang akurat juga diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan investasi dan ekspansi usaha. Selain itu, manajer harus mampu mengantisipasi risiko keuangan dan mencari solusi untuk menjaga stabilitas organisasi di tengah situasi pasar yang dinamis, sehingga keuangan dapat mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan (Brigham & Ehrhardt, 2017).

Secara keseluruhan, manajer dituntut menguasai keterampilan analitis, komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan yang tanggap agar dapat menjalankan fungsi manajemen secara terpadu. Hal ini penting demi menjaga kelancaran operasional serta mengoptimalkan potensi sumber daya yang ada di organisasi. Kepemimpinan yang efektif membuat manajer bisa menginspirasi tim dan menciptakan budaya kerja produktif, sementara keterampilan analitis membantu membuat keputusan berbasis data dan adaptif. Dengan demikian, manajer memegang peran utama dalam menggerakkan organisasi ke arah pencapaian visi dan tujuan strategisnya (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2014).

Kunci utama dalam memahami keterkaitan fungsi manajemen adalah konsep bahwa setiap fungsi saling mempengaruhi dan membentuk satu kesatuan proses yang berkesinambungan. Ketika manajer membuat rencana tanpa memperhatikan bagaimana sumber daya akan diorganisasi, kemungkinan kegagalan meningkat. Begitu pula, pengarahan dan pengendalian yang lemah akan menurunkan efektivitas pelaksanaan rencana dan organisasi. Oleh karena itu, manajer harus memiliki kemampuan untuk melihat gambar besar (*holistic view*) dari proses manajerial, menyesuaikan dan mensinergikan setiap fungsi sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi serta tantangan lingkungan yang dihadapi (Nasution, 2014).

Dengan pemahaman ini, fungsi manajemen menjadi bukan sekadar teori tetapi alat praktis yang harus diterapkan secara komprehensif untuk memastikan tujuan organisasi tercapai secara tepat waktu dan sesuai standar kualitas.

Menurut Purwanggono (2018), berdasarkan ruang lingkup tanggung jawab, manajemen terdiri atas manajemen fungsional dan manajemen umum. Manajemen umum bertanggung jawab luas dan multifungsi. Sifatnya harus profesional. Manajemen fungsional bertalian dengan tanggung jawab tertentu dan berhubungan baik lateral maupun diagonal dengan anggota lain baik yang berkedudukan di atas maupun di bawahnya.

Pada proses pelaksanaannya, manajemen dapat dibagi menjadi tiga peringkat yang mana dilakukan oleh manajemen bawah (*supervisor*) menengah (*middle*) dan puncak (*top*). Manajemen bawah bertanggung jawab atas operasi unit tertentu. Waktu mereka tercurah pada proses pengawasan, perencanaan dan pengorganisasian. Manajemen menengah bertalian dengan tugas-tugas interaksi dan banyak menjalankan proses perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. manajemen puncak menjalankan lebih banyak tugas perencanaan dan pengorganisasian, serta pengawasan sedikit.

Dalam rangka menjalankan peranannya serta mengimplementasi fungsi-fungsinya, manajemen harus memiliki keterampilan tertentu, yaitu:

1. Manajemen bawah harus lebih banyak berketerampilan teknis, sedikit keterampilan konseptual;
2. Manajemen menengah harus lebih banyak memiliki keterampilan konseptual daripada manajemen bawah dan sedikit keterampilan teknis;
3. Manajemen puncak terutama harus berketerampilan konseptual dan sedikit keterampilan teknis.

## **C. Pengembangan Keterampilan Manajerial dalam Praktik Manajemen**

Mengembangkan keterampilan manajerial adalah bagian integral dari praktik manajemen yang efektif. Keterampilan ini meliputi kemampuan teknis, konseptual, dan interpersonal yang harus terus diasah melalui pembelajaran formal maupun pengalaman praktis. Keterampilan teknis berhubungan dengan pengetahuan spesifik tugas atau bidang kerja, sedangkan keterampilan konseptual mengacu pada kemampuan berpikir analitis dan strategis untuk memahami keseluruhan organisasi. Keterampilan interpersonal sangat penting dalam hubungan antar manusia yang menjadi inti proses manajemen. Melalui pelatihan, mentoring, serta refleksi terus-menerus, seseorang dapat meningkatkan kompetensi manajerialnya agar lebih adaptif dan

responsif terhadap dinamika organisasi serta tuntutan lingkungan bisnis modern.

Pengembangan kemampuan manajerial dalam praktik manajemen memerlukan pendekatan yang sistematis dan berkelanjutan agar dapat menghasilkan manajer yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan dinamika organisasi dan perubahan lingkungan bisnis. Robbins dan Coulter (2018) menegaskan bahwa kemampuan manajerial merupakan perpaduan antara keterampilan konseptual, interpersonal, dan teknis yang harus diasah terus-menerus untuk menghadapi kompleksitas tugas dan tanggung jawab manajemen di lapangan. Mereka menyarankan agar manajer selalu mengintegrasikan teori dengan praktik nyata, melalui pembelajaran aktif dan refleksi dari pengalaman sehari-hari.

Selain itu, Suyanto (2019) mengemukakan pentingnya pelatihan manajerial yang berfokus pada pengembangan keterampilan praktis yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan tantangan di lapangan. Pelatihan ini hendaknya dikemas secara aplikatif sehingga peserta tidak hanya memahami konsep, tetapi juga mampu mengimplementasikannya secara langsung dalam situasi kerja nyata. Pendampingan (*mentoring*) dan pembeinaan (*coaching*) menjadi alat yang efektif untuk memperbaiki performa manajer karena memberikan umpan balik langsung dan membangun rasa percaya diri dalam pengambilan keputusan.

Kolb (1984) menyoroti pentingnya *experiential learning* atau pembelajaran berdasarkan pengalaman sebagai metode strategis untuk mengembangkan kemampuan manajerial. Siklus belajar yang meliputi pengalaman konkret, refleksi, konsep abstrak, dan eksperimen aktif, memberikan kerangka bagi manajer agar mampu mengasah kemampuan analisis dan solusi masalah yang semakin kompleks. Melalui pembelajaran ini, mereka dapat membangun sensitivitas terhadap situasi dan meningkatkan kecepatan respons serta adaptasi terhadap perubahan.

Selain aspek teknis, pengembangan kecerdasan emosional juga sangat vital dalam praktik manajemen. Goleman (1998) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional mencakup kemampuan mengenali emosi diri dan orang lain, pengendalian diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Manajer yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu membangun hubungan kerja yang harmonis dan memotivasi timnya sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Terakhir, Drucker (2007) menekankan bahwa manajer harus senantiasa terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Dalam konteks dunia bisnis yang sangat dinamis, kemampuan untuk mengantisipasi dan memimpin perubahan menjadi penentu utama keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kemampuan manajerial harus mencakup penguatan kemampuan adaptasi dan kreativitas dalam memecahkan masalah serta mengambil keputusan strategis yang tepat.

## **D. Konsep Manajemen Masa Depan**

Konsep manajemen masa depan sangat erat kaitannya dengan penyesuaian pola pikir dan praktik-praktik manajerial yang mampu beradaptasi menghadapi kondisi dunia yang semakin kompleks dan cepat. Dalam era digital dan globalisasi, organisasi tidak hanya dibekali dengan sistem manajemen yang birokratis, tetapi dituntut untuk memiliki sistem manajemen yang adaptif, inovatif, serta berteknologi.

Dalam manajemen yang akan datang dituntut kemampuan para pemimpin dan tim untuk mengelola perubahan, khususnya dalam hal perubahan digital, pengelolaan data besar, dan kecerdasan buatan untuk meningkatkan efisiensi serta efektivitas diferensiasi usaha. Integrasi teknologi di dalam organisasi harus dibarengi dengan ditanamkannya budaya organisasi yang *agile* serta kolaboratif, sehingga mampu beradaptasi dengan mudah dan cepat dalam menghadapi perubahan teknologi yang terus berkembang.

Mengapa organisasi harus bersifat *agile*? karena dengan bersifat *agile* maka metode atau pendekatan yang digunakan mengutamakan fleksibilitas, adaptabilitas, dan cepat tanggap terhadap perubahan di setiap proses kerja atau pengembangan produk. *Agile* berawal dari pengembangan software, dan saat ini *Agile* berkembang di berbagai bidang manajemen dan pengelolaan proyek. *Agile* berorientasi pada pendekatan yang bersifat iteratif di mana menekankan proses yang terus berulang dengan tujuan memperbaiki dan mengadaptasi hasil secara dinamis sesuai kebutuhan dan perubahan kondisi selama pelaksanaan proyek atau pengembangan produk, peningkatan kolaborasi tim, dan cetak fokus pada permintaan dan *feedback* yang berkelanjutan dari pengguna/konsumen. Sehingga kolaborasi lebih efisien dalam melakukan penyesuaian terhadap perubahan dan menyesuaikan hasil identifikasi strategi dan target kerja yang kompleks.

Kolaborasi merupakan cara kerja yang bersifat kooperatif, di mana dalam konteks organisasi atau proyek, kolaborasi berarti seluruh anggota tim saling membagikan informasi, sumber daya, ide, dan tanggung jawab dalam kesatuan yang terencana. Kolaborasi menghilangkan batas batas dan sekat ditingkat oligarkis dan mendorong kerjasama komunikasi interdisipliner, meningkatkan kolaborasi pada pengambilan keputusan hingga output kerja. Sehingga memungkinkan organisasi responsif dan adaptif terhadap tantangan dan perubahan. Pengembangan kepemimpinan visioner dan inklusif merupakan salah satu yang menjadi unggulan dalam mengelola organisasi. Pemimpin di masa depan harus memiliki pemikiran untuk jangka panjang serta dampak sosial dari kebijakan yang diambil.

Dari pendekatan kepemimpinan yang berasal dari nilai-nilai etika dan tanggung jawab sosial organisasi, pengambilan kebijakan yang berbasis data/analisis menjadi suatu keharusan. Manager di masa depan harus mampu mengelola keberagaman yang ada dalam organisasi baik di dalam budaya, generasi, dan sudut pandang



sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan manajemen yang berkelanjutan.

## **E. Latihan**

Untuk memperdalam pemahaman mengenai materi Kegiatan Belajar di atas, kerjakan latihan berikut:

1. Jelaskan mengapa ilmu Manajemen penting untuk dipelajari!
2. Jelaskan fungsi Manajemen dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien!
3. Bagaimana peran manajer dalam mengelola sumber daya yang dimiliki?
4. Bagaimana cara manajer dalam memahami keterkaitan antara fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi?
5. Bagaimana cara mengembangkan keterampilan manajerial yang diperlukan dalam praktik manajemen?

## **F. Rangkuman**

Ilmu manajemen merupakan disiplin yang mempelajari cara mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien melalui serangkaian proses yang sistematis. Konsep dasar manajemen melibatkan pengaturan dan koordinasi sumber daya manusia, keuangan, materi, dan informasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, berperan penting untuk memastikan bahwa setiap aktivitas berjalan sesuai rencana dan sumber daya dimanfaatkan secara optimal.

Peran manajer dalam organisasi sangat krusial karena mereka bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi. Manajer harus mampu mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen tersebut secara sinergis. Misalnya, mereka merencanakan strategi dan mengatur struktur organisasi,

mengarahkan tim agar bekerja sesuai arahan, serta mengendalikan hasil untuk menilai kemajuan. Pemahaman tentang keterkaitan ini membantu manajer dalam membuat keputusan yang tepat dan menyesuaikan langkah-langkah taktis dengan tujuan strategis organisasi. Selain itu, kemampuan manajer dalam komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah menjadi fondasi penting untuk menjembatani antara fungsi manajemen yang satu dengan yang lainnya.

Mengembangkan keterampilan manajerial adalah bagian integral dari praktik manajemen yang efektif. Keterampilan ini meliputi kemampuan teknis, konseptual, dan interpersonal yang harus terus diasah melalui pembelajaran formal maupun pengalaman praktis.

Diharapkan manager di masa depan harus mampu mengelola keberagaman yang ada dalam organisasi baik di dalam budaya, generasi, dan sudut pandang sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan manajemen yang berkelanjutan.

## **G. Tes Formatif**

1. Manakah dari berikut ini yang merupakan fungsi utama manajemen dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien?
  - A. Pemasaran, Penjualan, Distribusi
  - B. Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian
  - C. Riset dan Pengembangan, Produksi, Akuntansi
  - D. Rekrutmen, Pelatihan, Evaluasi
2. Apa peran utama manajer dalam organisasi?
  - A. Menentukan gaji karyawan saja
  - B. Mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu
  - C. Bekerja sendiri tanpa melibatkan tim
  - D. Membuat produk tanpa mempertimbangkan fungsi lain

3. Keterampilan manajerial yang berhubungan dengan kemampuan berpikir analitis dan memahami gambaran besar organisasi disebut:
  - A. Keterampilan teknis
  - B. Keterampilan interpersonal
  - C. Keterampilan konseptual
  - D. Keterampilan administrasi
4. Dalam konteks ilmu manajemen, fungsi pengarahan mencakup:
  - A. Membuat rencana strategis organisasi
  - B. Mengatur struktur organisasi
  - C. Memberikan motivasi dan memimpin tim agar mencapai target
  - D. Mengontrol anggaran keuangan organisasi
5. Cara mengembangkan keterampilan manajerial yang efektif adalah dengan:
  - A. Hanya membaca buku teori manajemen
  - B. Mengasah melalui pelatihan, pengalaman praktis, dan refleksi berkelanjutan
  - C. Menghindari kerja sama dengan orang lain
  - D. Mengandalkan intuisi tanpa pembelajaran tambahan

## KUNCI JAWABAN

### *Latihan:*

1. Ilmu Manajemen penting karena membantu mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.
2. Fungsi Manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) memastikan kegiatan berjalan terstruktur, penggunaan sumber daya optimal, serta tujuan organisasi tercapai dengan hasil maksimal dan pemborosan minimal.

3. Peran manajer adalah merencanakan, mengatur tugas, mengoordinasikan tim, mengarahkan pekerjaan, serta mengawasi penggunaan sumber daya agar produktif dan sesuai sasaran.
4. Manajer memahami keterkaitan fungsi manajemen dengan melihat bahwa perencanaan menentukan arah, pengorganisasian membagi tugas, pengarahan memotivasi, dan pengendalian memastikan semua sesuai rencana sehingga tujuan organisasi tercapai secara terpadu.
5. Mengembangkan keterampilan manajerial dilakukan melalui pelatihan, pengalaman kerja, komunikasi efektif, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, serta belajar dari evaluasi dan umpan balik.

*Tes Formatif:*

1. B
2. B
3. C
4. C
5. B

# **KEGIATAN BELAJAR 2**

## **SEJARAH DAN PERKEMBANGAN**

### **TEORI MANAJEMEN**

## **DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Bab ini membahas tentang bagaimana ilmu manajemen berkembang dari masa ke masa. Mahasiswa akan mempelajari asal-usul teori manajemen, faktor yang memengaruhinya, serta peran tokoh-tokoh penting yang memberikan kontribusi besar terhadap ilmu manajemen modern.

Melalui pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan memahami bahwa teori manajemen tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan hasil pemikiran panjang manusia dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien.

## **TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti pembelajaran ini mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian sejarah dan perkembangan teori manajemen.
2. Menjelaskan pentingnya memahami sejarah teori manajemen dalam konteks organisasi modern.
3. Mengidentifikasi komponen utama dari sejarah dan perkembangan teori manajemen.
4. Menganalisis relevansi teori manajemen klasik terhadap praktik manajemen masa kini.

## **URAIAN MATERI PEMBELAJARAN**

Isi Sejarah perkembangan teori manajemen mencerminkan perubahan besar dalam cara organisasi dikelola, mulai dari pendekatan klasik seperti manajemen ilmiah Frederick Taylor hingga teori perilaku manusia yang digagas oleh Elton Mayo. Seiring dengan berkembangnya teknologi dan kompleksitas bisnis, muncul teori manajemen kontingensi yang menekankan pentingnya penyesuaian dengan situasi dan lingkungan yang spesifik. Pendekatan-pendekatan ini terus beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam menghadapi perubahan zaman.

Memasuki era digital, teori manajemen semakin mengintegrasikan teknologi informasi, terutama dalam bidang pemasaran. Pemasaran digital kini menjadi bagian penting dalam strategi bisnis, memungkinkan perusahaan untuk menjangkau konsumen secara lebih efisien dan efektif melalui platform digital seperti media sosial dan mesin pencari. Pemasaran digital telah menjadi kebutuhan bagi bisnis yang ingin tetap kompetitif, karena memungkinkan mereka untuk mempersonalisasi pesan dan mengukur efektivitas promosi secara real-time, menjadikannya kunci untuk kesuksesan di pasar yang semakin terhubung secara digital.



Gambar 2.1 sejarah dan perkembangan teori manajemen

## A. Apa Itu Sejarah dan Perkembangan Teori Manajemen

Secara etimologis, kata “manajemen” berasal dari bahasa Latin manus (tangan) dan agere (melakukan), yang berarti “mengendalikan” atau “mengatur” (Fayol, 1916). Manajemen sebagai ilmu mulai berkembang pada akhir abad ke-19, ketika para ilmuwan mulai mencari cara untuk meningkatkan efisiensi kerja di pabrik-pabrik industri.

Menurut Taylor (1911), manajemen adalah seni mengetahui dengan tepat apa yang ingin dikerjakan, kemudian memastikan bahwa hal itu dilakukan dengan cara yang paling efisien dan hemat biaya.

Sejarah teori manajemen mencakup tiga fase utama:

1. Era Klasik (1900–1930) – fokus pada efisiensi dan struktur kerja.
2. Era Hubungan Manusia (1930–1950) – fokus pada perilaku dan motivasi karyawan.
3. Era Modern & Kontemporer (1950-sekarang) – fokus pada sistem, kontingensi, dan inovasi organisasi.

## **B. Pentingnya Mempelajari Sejarah dan Perkembangan Teori Manajemen**

Secara garis besar, terdapat tiga komponen utama dalam perkembangan teori manajemen:

Komponen Ciri Utama Tokoh Penting Kontribusi Teori Klasik Efisiensi kerja, struktur organisasi formal Taylor, Fayol, Weber Pembagian kerja, birokrasi, fungsi manajemen Teori Hubungan Manusia Fokus pada perilaku, motivasi, komunikasi Elton Mayo, Maslow, McGregor Eksperimen Hawthorne, teori kebutuhan, teori X dan Y Teori Modern dan Kontemporer Sistem terbuka, kontingensi, inovasi digital Fiedler, Katz & Kahn, Drucker Adaptasi teknologi dan pendekatan sistem.

## **C. Definisi Manajemen dari Berbagai Perspektif**

Berbagai ahli telah memberikan definisi manajemen yang berbeda-beda sesuai dengan perspektif dan zamannya:

Henry Fayol (1916) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian, dan pengendalian. Fayol menekankan bahwa manajemen adalah fungsi universal yang berlaku di semua jenis organisasi, baik bisnis, pemerintahan, maupun militer.

Peter Drucker (1954) menjelaskan bahwa manajemen adalah organ yang memberikan kehidupan, mengaktifkan, dan membuat organisasi menjadi produktif. Drucker melihat manajemen tidak hanya sebagai



proses teknis, tetapi sebagai fungsi vital yang menghidupkan organisasi.

Robbins dan Coulter (2020) mendefinisikan manajemen sebagai proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Definisi ini menekankan aspek kolaborasi dan pencapaian tujuan melalui kerja sama.

## **D. Sejarah Teori Manajemen: Tiga Fase Utama**

Sejarah teori manajemen mencakup tiga fase utama yang masing-masing memiliki karakteristik dan fokus yang berbeda:

### **1. Era Klasik (1900–1930)**

Fokus pada efisiensi dan struktur kerja. Era ini ditandai dengan munculnya pendekatan *scientific management* yang dikembangkan oleh Frederick Taylor. Pendekatan ini menekankan pentingnya studi waktu dan gerak untuk meningkatkan efisiensi kerja. Selain Taylor, tokoh penting lainnya adalah Henri Fayol yang mengembangkan prinsip-prinsip manajemen administratif, dan Max Weber yang memperkenalkan konsep birokrasi sebagai bentuk organisasi ideal.

### **2. Era Hubungan Manusia (1930–1950)**

Fokus pada perilaku dan motivasi karyawan. Era ini muncul sebagai reaksi terhadap pendekatan mekanistik dari era klasik. Eksperimen Hawthorne yang dilakukan oleh Elton Mayo menunjukkan bahwa faktor-faktor sosial dan psikologis memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas pekerja. Era ini juga melahirkan teori-teori motivasi seperti Hierarki Kebutuhan Maslow dan Teori X dan Y dari McGregor.

### **3. Era Modern & Kontemporer (1950–sekarang)**

Fokus pada sistem, kontingensi, dan inovasi organisasi. Era ini ditandai dengan pendekatan yang lebih holistik dan kontekstual. Teori sistem memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang

berinteraksi dengan lingkungannya. Teori kontingensi menekankan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi, tetapi tergantung pada situasi dan konteks spesifik. Era ini juga menyaksikan munculnya konsep-konsep baru seperti Total Quality Management, Lean Management, dan Agile Management.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan teori manajemen  
Perkembangan teori manajemen dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal dan internal:

**Revolusi Industri:** membawa perubahan fundamental dalam cara produksi dari sistem manufaktur rumahan ke sistem pabrik berskala besar. Perubahan ini memunculkan kebutuhan akan sistem manajemen yang lebih terstruktur untuk mengkoordinasikan ratusan bahkan ribuan pekerja.

**Perkembangan Teknologi:** terus mengubah cara organisasi beroperasi. Dari mesin uap di abad ke-19, elektrifikasi di awal abad ke-20, komputerisasi di akhir abad ke-20, hingga digitalisasi dan otomasi di abad ke-21, setiap lompatan teknologi membawa implikasi baru bagi praktik manajemen.

**Perubahan Sosial dan Budaya:** juga mempengaruhi evolusi teori manajemen. Munculnya gerakan hak-hak pekerja, perubahan demografi tenaga kerja, dan meningkatnya kesadaran akan keseimbangan kehidupan kerja telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusianya.

**Globalisasi:** telah menciptakan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan saling terhubung. Organisasi kini harus mengelola operasi di berbagai negara dengan budaya, regulasi, dan kondisi pasar yang berbeda-beda.

## **E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Teori Manajemen**

Perkembangan teori manajemen dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal dan internal:

Revolusi Industri membawa perubahan fundamental dalam cara produksi dari sistem manufaktur rumahan ke sistem pabrik berskala besar. Perubahan ini memunculkan kebutuhan akan sistem manajemen yang lebih terstruktur untuk mengkoordinasikan ratusan bahkan ribuan pekerja.

Perkembangan Teknologi terus mengubah cara organisasi beroperasi. Dari mesin uap di abad ke-19, elektrifikasi di awal abad ke-20, komputerisasi di akhir abad ke-20, hingga digitalisasi dan otomasi di abad ke-21, setiap lompatan teknologi membawa implikasi baru bagi praktik manajemen.

Perubahan Sosial dan Budaya juga mempengaruhi evolusi teori manajemen. Munculnya gerakan hak-hak pekerja, perubahan demografi tenaga kerja, dan meningkatnya kesadaran akan keseimbangan kehidupan kerja telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusianya.

Globalisasi telah menciptakan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan saling terhubung. Organisasi kini harus mengelola operasi di berbagai negara dengan budaya, regulasi, dan kondisi pasar yang berbeda-beda.

## **F. Transisi ke Era Manajemen Ilmiah**

Menjelang akhir abad ke-19, kompleksitas industri semakin meningkat. Pabrik-pabrik menjadi lebih besar, proses produksi menjadi lebih rumit, dan persaingan bisnis semakin ketat. Kondisi ini menciptakan kebutuhan mendesak akan pendekatan manajemen yang lebih sistematis dan ilmiah.

Charles Babbage, seorang matematikawan Inggris, melakukan studi tentang operasi manufaktur dan mengadvokasi penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam manajemen. Ia menekankan pentingnya pembagian kerja mental dan manual, serta penggunaan matematika dalam pengambilan keputusan bisnis.

## **G. Teori-Teori Motivasi**

Era hubungan manusia melahirkan berbagai teori tentang motivasi manusia dalam bekerja:

### **1. Hierarki Kebutuhan Maslow (1943)**

Abraham Maslow mengusulkan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi:

- a. Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan dasar seperti makanan, air, tempat tinggal
- b. Kebutuhan Keamanan Kebutuhan akan keselamatan dan kepastian
- c. Kebutuhan Sosial- Kebutuhan akan rasa memiliki dan kasih sayang
- d. Kebutuhan Penghargaan Kebutuhan akan pengakuan dan status
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri Kebutuhan untuk mengembangkan potensi penuh

Maslow berpendapat bahwa kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi menjadi motivator yang kuat.

### **2. Teori X dan Y McGregor (1960)**

Douglas McGregor mengidentifikasi dua asumsi berbeda yang dimiliki manajer tentang pekerja:

Teori X (Asumsi Negatif):

- a. Pekerja secara alami malas dan menghindari pekerjaan
- b. Pekerja harus dipaksa, diawasi ketat, dan diancam hukuman

- c. Pekerja menghindari tanggung jawab dan lebih suka diarahkan
- d. Keamanan adalah prioritas utama pekerja

Teori Y (Asumsi Positif):

- 1. Pekerja menganggap kerja sebagai hal alami seperti istirahat atau bermain
- 2. Pekerja dapat mengarahkan diri sendiri jika berkomitmen pada tujuan
- 3. Pekerja mencari tanggung jawab dan dapat kreatif
- 4. Potensi intelektual rata-rata pekerja hanya digunakan sebagian kecil

McGregor mengadvokasi pendekatan Teori Y yang memberikan otonomi lebih besar kepada pekerja.

### **3. Teori Dua Faktor Herzberg (1959)**

Frederick Herzberg mengusulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh faktor yang berbeda:

Hygiene Factors (Faktor Pemeliharaan):

- 1. Gaji dan benefit
- 2. Kondisi kerja
- 3. Kebijakan perusahaan
- 4. Hubungan dengan rekan kerja
- 5. Keamanan kerja

Faktor-faktor ini tidak memotivasi jika ada, tetapi menyebabkan ketidakpuasan jika tidak ada.

Motivators (Faktor Motivasi):

- 1. Pencapaian
- 2. Pengakuan
- 3. Pekerjaan itu sendiri
- 4. Tanggung jawab
- 5. Pertumbuhan dan pengembangan

Faktor-faktor ini benar-benar memotivasi pekerja untuk berkinerja lebih baik.

## H. Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi Kegiatan Belajar di atas, kerjakan latihan berikut:

1. Jelaskan dengan kata-kata Anda sendiri apa yang dimaksud dengan teori manajemen klasik dan bagaimana pengaruhnya terhadap dunia kerja modern.
2. Mengapa penting bagi mahasiswa manajemen untuk memahami sejarah teori manajemen?
3. Sebutkan dan jelaskan tiga komponen utama dari perkembangan teori manajemen.
4. Bandingkan fokus utama teori klasik dengan teori hubungan manusia.

## I. Rangkuman

Sejarah dan teori manajemen berkembang melalui proses panjang sejak era industri. Perkembangan manajemen terbagi menjadi tiga fase utama: klasik, hubungan manusia, dan modern. Pemahaman sejarah membantu manajer memilih pendekatan yang tepat dalam menghadapi tantangan organisasi. Setiap teori memiliki keunggulan dan keterbatasan, sehingga penting untuk menyesuaikan teori dengan konteks organisasi.

## J. Tes Formatif

1. Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian pertama kali dikemukakan oleh:
  - A. Elton Mayo
  - B. Henry Fayol
  - C. Max Weber
  - D. Peter Drucker
2. Tokoh yang dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah adalah:
  - A. Taylor

- B. Fayol
  - C. Weber
  - D. Mayo
3. Eksperimen Hawthorne merupakan tonggak lahirnya teori:
- A. Klasik
  - B. Hubungan Manusia
  - C. Kontingensi
  - D. Sistem
4. Pendekatan sistem melihat organisasi sebagai:
- A. Struktur formal
  - B. Sekumpulan orang yang terpisah
  - C. Kesatuan yang saling bergantung
  - D. Proses administrasi
5. Teori kontingensi menekankan bahwa:
- A. Semua organisasi sama
  - B. Tidak ada satu cara terbaik mengelola organisasi
  - C. Aturan harus selalu kaku
  - D. Manajer bekerja tanpa perencanaan

## KUNCI JAWABAN

*Tes Formatif:*

- 1. B
- 2. A
- 3. B
- 4. C
- 5. B

## **KEGIATAN BELAJAR 3**

# **FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN**



## DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Materi mengenai fungsi-fungsi manajemen membahas empat peran utama yang dilakukan manajer dalam mengelola organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Pembelajaran ini memberikan pemahaman tentang bagaimana manajer merumuskan tujuan organisasi, menyusun dan mengatur sumber daya, memotivasi serta memimpin anggota organisasi, dan memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai rencana. Melalui penjelasan konsep, teori, dan contoh penerapan di berbagai jenis organisasi, mahasiswa diharapkan mampu menguasai dasar-dasar manajerial yang diperlukan untuk mendukung efektivitas dan efisiensi pengelolaan organisasi modern.

## TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar manajemen dan peran fungsi manajemen dalam organisasi.
2. Menguraikan empat fungsi utama manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
3. Menganalisis bagaimana setiap fungsi manajemen berkontribusi terhadap efektivitas organisasi.
4. Menjelaskan keterkaitan antar fungsi manajemen dalam mencapai tujuan organisasi.
5. Memberikan contoh penerapan fungsi manajemen dalam konteks kasus nyata atau situasi organisasi sederhana.

## URAIAN MATERI PEMBELAJARAN

### A. Pendahuluan

#### 1. Latar Belakang Pentingnya Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen memegang peranan penting dalam memastikan bahwa organisasi dapat bergerak secara terarah, efektif, dan efisien.

Dalam lingkungan yang terus berubah akibat perkembangan teknologi, inovasi digital, dan dinamika pasar global, organisasi menghadapi tekanan untuk beradaptasi dengan cepat. Untuk itu, keberadaan fungsi manajemen menjadi pijakan utama dalam mengelola berbagai sumber daya organisasi seperti manusia, finansial, informasi, dan teknologi. Fungsi manajemen terdiri dari Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengendalian menyediakan struktur dan metodologi yang diperlukan untuk mengelola tantangan global secara sistematis.

Fungsi-fungsi manajemen adalah alat praktis untuk memastikan organisasi mencapai **efisiensi** (melakukan hal-hal dengan benar, meminimalkan pemborosan) dan **efektivitas** (melakukan hal yang benar, mencapai hasil yang diinginkan). Tanpa penerapan fungsi manajemen ini, organisasi akan berjalan secara spontan, rentan terhadap disorganisasi, dan gagal beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal seperti teknologi baru atau pergeseran permintaan konsumen. Bahkan dalam organisasi yang sangat kecil sekalipun, fungsi manajemen menentukan sejauh mana organisasi mampu mengatur aktivitasnya secara sistematis. Dengan kata lain, fungsi manajemen adalah **kompas** yang memandu manajer dalam mengelola Sumber Daya Manusia, Keuangan, Material, dan Informasi (sering disebut 6M) menuju tujuan yang terdefinisi.

## 2. Posisi Fungsi Manajemen dalam Ilmu Manajemen

Dalam kajian ilmu manajemen, konsep fungsi adalah **fondasi teoritis**. Hampir seluruh literatur manajemen sepakat bahwa fungsi – fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian merupakan inti dari praktik manajerial. Tokoh seperti Henri Fayol mendefinisikan manajemen sebagai serangkaian fungsi, menempatkan kerangka kerja ini sebagai inti dari peran seorang manajer. Fungsi ini memberikan struktur logis yang membantu menjelaskan hubungan antara teori dan praktik di lapangan.

Fungsi manajemen harus dibedakan dari **Area Fungsional** (seperti Pemasaran, Keuangan, dan Operasi). Fungsi (Perencanaan, Pengorganisasian, dll.) adalah **proses** yang harus dilakukan manajer,

sementara Area adalah **bidang fungsional** tempat proses tersebut diterapkan. Seorang Manajer Pemasaran, misalnya, akan melakukan Perencanaan Pemasaran, Pengorganisasian tim Pemasaran, dan Pengendalian anggaran Pemasaran. Ini menunjukkan bahwa fungsi manajemen bersifat **universal** dan diterapkan di setiap tingkat dan departemen organisasi. Fungsi-fungsi ini bekerja sebagai **siklus yang berkesinambungan**, bukan sekumpulan tugas yang terpisah. Hasil dari fungsi Pengendalian akan menjadi masukan penting bagi Perencanaan di periode berikutnya, menciptakan sebuah lingkaran perbaikan dan adaptasi yang berkelanjutan.

### 3. Hubungan Fungsi Manajemen dengan Tujuan Organisasi

Hubungan antara fungsi manajemen dan **tujuan organisasi** bersifat kausal. Fungsi manajemen adalah **mekanisme** untuk menerjemahkan visi dan misi tingkat tinggi menjadi hasil yang nyata.

- a. **Perencanaan** memberikan arah dan tujuan, tujuan dibuat spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu disingkat dengan SMART.
- b. **Pengorganisasian** dan **Penyusunan Staf** memastikan sumber daya yang tepat (struktur, orang, peralatan) dialokasikan dan diposisikan untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. **Pengarahan** memastikan semua anggota organisasi bergerak dalam harmoni, termotivasi, dan berkomunikasi secara efektif untuk **mencapai tujuan bersama**.
- d. Terakhir, **Pengendalian** adalah mekanisme *check and balance*. Fungsi ini membandingkan kinerja aktual dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jika ada penyimpangan, Pengendalian memastikan dilakukannya tindakan korektif, sehingga menjamin organisasi tetap berada di jalur yang benar untuk merealisasikan tujuannya.

### 4. Peran Fungsi Manajemen dalam Mencapai Tujuan Perusahaan

Fungsi-fungsi manajemen tidak hanya sekadar daftar tugas, melainkan tulang punggung keberhasilan sebuah perusahaan dalam

mencapai tujuannya. Peran kolektif dari fungsi-fungsi ini sangatlah krusial:

**a. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Operasional:**

- 1) **Perencanaan** memastikan sumber daya dialokasikan ke aktivitas yang tepat.
- 2) **Pengorganisasian** menciptakan struktur yang efisien dan meminimalkan pemborosan.
- 3) **Pengarahan** memotivasi karyawan untuk bekerja keras dan cerdas.
- 4) **Pengawasan** mengidentifikasi dan menghilangkan inefisiensi.
- 5) *Hasil:* Perusahaan dapat memproduksi lebih banyak dengan biaya lebih rendah, memberikan layanan lebih cepat, dan mencapai tujuan dengan lebih baik.

**b. Memastikan Pemanfaatan Sumber Daya Optimal:** Setiap fungsi manajemen berkontribusi pada penggunaan terbaik dari *man, money, materials, machines, methods, and information*. Manajemen memastikan tidak ada sumber daya yang terbuang percuma dan semuanya diarahkan untuk tujuan yang sama.

**c. Memfasilitasi Adaptasi terhadap Perubahan:**

- 1) **Perencanaan** memungkinkan perusahaan meramalkan tren dan menyiapkan diri.
- 2) **Pengorganisasian** dapat menciptakan struktur yang fleksibel.
- 3) **Pengarahan** melibatkan pengembangan karyawan agar siap dengan keterampilan baru.
- 4) **Pengawasan** memberikan informasi dini tentang perubahan lingkungan yang memerlukan adaptasi.
- 5) *Hasil:* Perusahaan menjadi lebih responsif dan tangguh di tengah lingkungan bisnis yang dinamis.

**d. Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan:** Setiap fungsi manajemen melibatkan pengambilan keputusan yang terinformasi. Dari keputusan strategis dalam perencanaan hingga keputusan korektif dalam pengawasan, fungsi-fungsi ini memberikan kerangka kerja untuk keputusan yang lebih baik.

- e. **Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kohesif dan Termotivasi:** Terutama melalui fungsi **Pengarahan**, manajemen membangun budaya perusahaan yang positif, memotivasi karyawan, mendorong kerja sama tim, dan mengelola konflik, yang semuanya berkontribusi pada produktivitas dan kepuasan karyawan.
- f. **Memastikan Akuntabilitas dan Transparansi: Pengawasan** dan struktur yang jelas dari **Pengorganisasian** memastikan setiap individu dan unit bertanggung jawab atas kinerjanya. Ini menciptakan lingkungan di mana tujuan tercapai dan penyimpangan segera ditangani.
- g. **Menyediakan Kerangka Kerja untuk Pertumbuhan dan Inovasi:** Manajemen yang terstruktur memungkinkan perusahaan untuk merencanakan ekspansi, mengalokasikan sumber daya untuk penelitian dan pengembangan, dan mengimplementasikan inovasi, yang semuanya penting untuk pertumbuhan jangka panjang.

Singkatnya, fungsi-fungsi manajemen adalah kerangka kerja operasional yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk bergerak dari visi ke realitas. Tanpa masing-masing fungsi ini yang dilakukan dengan efektif, perusahaan akan kesulitan untuk bersaing, berinovasi, dan pada akhirnya, mencapai tujuan jangka panjangnya. Mereka adalah cetak biru yang memandu manajer dalam menjalankan perannya setiap hari.

## **B. Konsep Dasar Fungsi Manajemen**

Konsep dasar fungsi manajemen merupakan landasan penting dalam memahami bagaimana suatu organisasi dijalankan. Fungsi manajemen pada dasarnya merujuk pada serangkaian aktivitas utama yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sejak pertama kali diperkenalkan oleh Henri Fayol pada awal abad ke-20, pembahasan mengenai fungsi

manajemen terus berkembang dan menjadi bagian inti dari disiplin ilmu manajemen modern (Fayol, 1949).

Pada dasarnya, fungsi manajemen menggambarkan apa yang dilakukan seorang manajer dalam menjalankan proses manajerial. Setiap fungsi tidak berdiri sendiri, tetapi saling berhubungan dan membentuk suatu siklus kerja yang berkesinambungan. Literatur manajemen modern mengidentifikasi empat fungsi utama yang secara luas diterima, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan atau kepemimpinan (leading), dan pengendalian (controlling) (Robbins & Coulter, 2018).

Perencanaan (planning) merupakan proses awal yang melibatkan penetapan tujuan dan penentuan langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Perencanaan berfungsi memberikan arah sekaligus mengantisipasi perubahan lingkungan sehingga organisasi dapat lebih siap menghadapi tantangan. Tanpa perencanaan yang baik, organisasi cenderung bergerak tanpa arah dan berisiko mengalami pemborosan sumber daya.

Selanjutnya, pengorganisasian (organizing) bertujuan menyusun struktur organisasi, menetapkan tugas, membagi wewenang, dan mengalokasikan sumber daya agar strategi dapat dijalankan. Fungsi ini membentuk kerangka kerja yang memungkinkan anggota organisasi menjalankan tanggung jawabnya secara jelas dan terkoordinasi.

Fungsi berikutnya adalah pengarahan atau kepemimpinan (leading), yaitu aktivitas memotivasi, mengomunikasikan, dan menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja sesuai peran masing-masing. Griffin (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan elemen kunci yang menentukan bagaimana manusia dalam organisasi terinspirasi untuk mencapai kinerja terbaiknya.

Fungsi terakhir adalah pengendalian (controlling), yaitu proses memantau, mengevaluasi, serta memastikan bahwa hasil kerja sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian

memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan, mengambil tindakan korektif, dan melakukan perbaikan berkelanjutan (Daft, 2016).

Keempat fungsi ini membentuk suatu proses yang tidak bersifat linear, tetapi lebih menyerupai siklus yang terus berlangsung. Ketika hasil pengendalian menunjukkan adanya penyimpangan, maka manajer kembali membuat rencana baru atau memperbaiki struktur dan strategi. Siklus ini memastikan bahwa organisasi mampu beradaptasi dan terus meningkatkan kinerjanya sesuai perubahan lingkungan.

Selain sebagai kerangka analitis, fungsi manajemen juga berperan sebagai pedoman praktis. Di berbagai organisasi, baik perusahaan, instansi pemerintah, maupun lembaga nirlaba, fungsi manajemen menjadi pegangan bagi manajer dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dengan pemahaman yang baik mengenai fungsi manajemen, seorang manajer dapat memaksimalkan sumber daya, menggerakkan anggota organisasi, dan memastikan bahwa setiap kegiatan berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama.

Dengan demikian, konsep dasar fungsi manajemen tidak hanya menjadi bagian dari literatur akademik, tetapi juga merupakan praktik nyata yang digunakan dalam setiap level organisasi. Pemahaman terhadap fungsi-fungsi ini merupakan fondasi penting bagi siapapun yang ingin mendalami ilmu manajemen maupun menerapkannya dalam konteks profesional.

## C. Fungsi Perencanaan (Planning)

### 1. Hakikat Perencanaan

**Perencanaan** adalah fungsi manajemen yang paling fundamental dan merupakan titik awal dari semua aktivitas manajemen lainnya. Ibarat perjalanan, perencanaan adalah membuat peta dan menentukan tujuan sebelum melangkah. Tanpa perencanaan yang matang, tindakan yang diambil cenderung acak, tidak terarah, dan berisiko tinggi mengalami kegagalan. **Hakikat perencanaan adalah proses**

**menentukan tujuan di masa depan dan memutuskan bagaimana cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.** Ini melibatkan proses berpikir ke depan, mengantisipasi tantangan, dan menetapkan langkah-langkah yang terstruktur.

Menurut beberapa para ahli pengertian perencanaan (*planning*) itu, diantaranya:

- a. George R. Terry (1975): perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi yang berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu.
- b. Henry Fayol: perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, dan penentuan strategi kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- c. Sondang P. Siagian (1994): perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal – hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
- d. Louis A. Allen: perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- e. Robbins dan Coulter (2002): planning is a process that involves defining the organization's goals, establishing an overall strategy for archieving those goals, and developing a compreshensive organizational work (perencanaan adalah proses yang diawali dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh).

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan proses kegiatan dalam menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan organisasi dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Intinya adalah perencanaan merupakan suatu upaya awal untuk merumuskan tindakan-tindakan



yang dapat direalisasikan dan diinginkan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang dapat berjalan sebagaimana mestinya, sedangkan perencanaan yang buruk adalah segala apa yang dirumuskan/ditetapkan tidak berjalan dan tujuan yang diinginkan tidak terwujud.

## 2. Pentingnya Perencanaan

- a. **Memberikan Arah dan Tujuan yang Jelas:** Perencanaan membantu organisasi dan individu untuk memahami apa yang perlu dicapai dan mengapa. Ini menghilangkan kebingungan dan menyelaraskan upaya semua pihak menuju satu arah.

*Contoh:* Tanpa perencanaan, sebuah tim *marketing* mungkin membuat iklan yang bagus, tetapi tidak jelas untuk produk apa atau target pasar mana, sehingga hasilnya tidak maksimal.

- b. **Mengurangi Ketidakpastian dan Risiko:** Meskipun tidak dapat menghilangkan semua ketidakpastian, perencanaan memungkinkan manajer untuk mengantisipasi masalah potensial (misalnya, perubahan pasar, masalah bahan baku) dan mengembangkan strategi mitigasi atau rencana kontingensi. Ini membantu organisasi lebih siap menghadapi masa depan.

*Contoh:* Perusahaan yang merencanakan untuk *launching* produk baru akan melakukan riset pasar terlebih dahulu untuk mengurangi risiko produk tidak diminati.

- c. **Memfokuskan Upaya dan Sumber Daya:** Dengan tujuan yang jelas, manajer dapat mengalokasikan sumber daya (waktu, uang, karyawan) secara lebih efisien ke area yang paling penting untuk mencapai tujuan tersebut. Ini mencegah pemborosan dan memastikan *input* dimanfaatkan secara optimal.

*Contoh:* Perusahaan dengan anggaran terbatas akan merencanakan alokasi dana secara cermat untuk *marketing*, produksi, dan SDM, agar tidak ada departemen yang kekurangan atau kelebihan dana.

- d. **Menjadi Dasar Pengendalian:** Perencanaan menyediakan standar atau tolak ukur terhadap apa yang harus dibandingkan dengan kinerja aktual. Tanpa rencana, tidak ada patokan untuk mengukur apakah kita telah berhasil atau belum.

*Contoh:* Jika target penjualan adalah 1.000 unit (rencana), maka saat realisasinya hanya 800 unit, kita tahu ada masalah dan perlu tindakan korektif (pengendalian).

- e. **Meningkatkan Koordinasi:** Perencanaan yang jelas dan terkomunikasi dengan baik membantu menyelaraskan aktivitas berbagai departemen atau individu. Setiap orang tahu perannya dalam mencapai tujuan bersama.

*Contoh:* Departemen produksi tahu berapa banyak barang yang harus diproduksi berdasarkan rencana penjualan dari departemen *marketing*.

### 3. Elemen Kunci dalam Perencanaan

- a. **Visi:** Pernyataan aspiratif tentang apa yang ingin dicapai organisasi di masa depan yang jauh (misalnya, "Menjadi perusahaan teknologi terkemuka di Asia Tenggara").
- b. **Misi:** Pernyataan tentang tujuan dasar organisasi, siapa pelanggannya, apa yang ditawarkan, dan bagaimana ia melakukannya (misalnya, "Menyediakan solusi teknologi inovatif untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat").

- c. **Tujuan (Goals):** Hasil akhir yang ingin dicapai oleh individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (**SMART Goals**).

*Contoh SMART Goal:* "Meningkatkan pangsa pasar produk X sebesar 5% di wilayah Jabodetabek dalam 12 bulan ke depan."

- d. **Strategi:** Rencana umum dan komprehensif tentang bagaimana organisasi akan mencapai tujuan jangka panjangnya, terutama dalam menghadapi persaingan.

*Contoh:* Strategi untuk meningkatkan pangsa pasar bisa berupa: melakukan inovasi produk, menawarkan harga lebih murah, atau meningkatkan promosi.

- e. **Rencana Operasional/Taktis:** Rencana yang lebih spesifik dan detail tentang bagaimana strategi akan diimplementasikan pada tingkat departemen atau unit kerja, dalam jangka waktu yang lebih pendek.

*Contoh:* Rencana taktis untuk peningkatan pangsa pasar produk X bisa berupa: meluncurkan kampanye iklan di media sosial selama 3 bulan, mengadakan diskon 20% di toko-toko tertentu, dan melatih staf penjualan.<sup>4</sup>

#### 4. Jenis-Jenis Perencanaan

Perencanaan dapat dibedakan berdasarkan waktu dan ruang lingkupnya:

- a. **Perencanaan Strategis (Strategic Planning):**

**Fokus:** Jangka panjang (3-5 tahun atau lebih), seluruh organisasi.

**Tingkatan:** Dilakukan oleh **manajer puncak**.

**Isi:** Menentukan visi, misi, tujuan besar, dan strategi keseluruhan organisasi untuk bersaing dan bertahan dalam jangka panjang. Sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

*Contoh:* Perusahaan memutuskan untuk berekspansi ke pasar internasional, mengakuisisi perusahaan lain, atau mengembangkan lini bisnis baru.

- b. **Perencanaan Taktis (Tactical Planning):**

**Fokus:** Jangka menengah (1-2 tahun), level departemen atau divisi.

**Tingkatan:** Dilakukan oleh **manajer menengah**.

**Isi:** Menerjemahkan strategi umum menjadi rencana yang lebih konkret dan spesifik untuk setiap departemen atau unit. Mengalokasikan sumber daya ke area tertentu untuk mendukung strategi.

*Contoh:* Manajer pemasaran merencanakan kampanye iklan tahunan berdasarkan strategi perusahaan untuk meningkatkan *brand awareness*.

**c. Perencanaan Operasional (Operational Planning):**

**Fokus:** Jangka pendek (harian, mingguan, bulanan), level unit kerja atau tim.

**Tingkatan:** Dilakukan oleh **manajer lini pertama**.

**Isi:** Sangat detail, berfokus pada bagaimana tugas harian akan dilakukan untuk mencapai tujuan taktis. Ini mencakup jadwal kerja, prosedur standar, dan anggaran operasional harian/mingguan.

*Contoh:* Supervisor produksi membuat jadwal shift harian untuk karyawan, menetapkan target produksi harian, dan memastikan ketersediaan bahan baku untuk hari itu.

## **D. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)**

### **1. Hakikat Pengorganisasian**

Setelah rencana ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menyediakan kerangka kerja di mana rencana itu dapat dilaksanakan. Inilah inti dari **pengorganisasian**. **Pengorganisasian adalah proses penataan, pengelompokan, dan alokasi sumber daya (terutama sumber daya manusia) organisasi untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.** Ini melibatkan pembentukan struktur otoritas, penentuan tugas dan tanggung jawab, serta membangun hubungan pelaporan.

Berikut adalah beberapa pendapat para ahli tentang pengorganisasian diantaranya adalah:

- a. Luther Gullick (1957) : organisasi adalah alat saling hubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada para bawahan, yang menjangkau dari puncak sampai ke bawah dari seluruh badan usaha.

- b. Louis A. Allen (1958): organisasi sebagai proses menetapkan dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, merumuskan serta melimpahkan tanggung jawab dan wewenang, dan menyusun hubungan-hubungan dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara paling efektif dalam mencapai tujuan-tujuan.
- c. Sondang P. Siagian (2005): organisasi adalah suatu bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dan dalam ikatan itu terdapat seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.
- d. Melayu S.P. Hasibuan (2007): pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah suatu proses untuk menyusun struktur organisasi, mengelompokkan dan membagi tugas-tugas kepada setiap sumber daya manusia yang terlibat di dalam organisasi, agar tujuan organisasi secara bersama dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

## 2. Pentingnya Pengorganisasian

Pengorganisasian yang efektif sangat penting karena:

- a. **Menciptakan Struktur yang Jelas:** Membangun hierarki, departemen, dan hubungan pelaporan yang jelas, sehingga setiap orang tahu posisinya dan kepada siapa ia harus melapor. Ini mencegah kebingungan dan duplikasi tugas.

*Contoh:* Dalam struktur organisasi sebuah universitas, jelas ada Rektor, di bawahnya Dekan, lalu Kepala Program Studi, dan seterusnya.

- b. Menetapkan Tugas dan Tanggung Jawab:** Setiap posisi dan individu memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas, sehingga mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang menjadi kewenangan mereka.

*Contoh:* Petugas *front office* hotel tahu tugasnya adalah melayani tamu, bukan menyiapkan makanan.

- c. Memfasilitasi Koordinasi dan Komunikasi:** Dengan struktur yang jelas, informasi dapat mengalir dengan lancar antar departemen dan tingkatan. Ini membantu semua bagian organisasi bekerja bersama secara sinergis.

*Contoh:* Tim penjualan dapat dengan mudah berkomunikasi dengan tim produksi mengenai ketersediaan stok barang.

- d. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas:** Dengan pembagian kerja yang tepat dan alokasi sumber daya yang efisien, pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan biaya lebih rendah.

*Contoh:* Perusahaan mendesain lini perakitan yang efisien di mana setiap stasiun kerja memiliki tugas spesifik yang berurutan, sehingga produk selesai lebih cepat.

- e. Mendorong Spesialisasi:** Pengorganisasian memungkinkan pembagian kerja, di mana individu dapat fokus pada tugas yang mereka kuasai, meningkatkan keahlian dan efisiensi.

*Contoh:* Di rumah sakit, ada spesialis bedah, spesialis penyakit dalam, perawat, dll., masing-masing fokus pada bidang keahliannya.

### **3. Elemen Kunci dalam Pengorganisasian**

- a. Pembagian Kerja (Division of Labor):** Memecah tugas-tugas besar menjadi pekerjaan yang lebih kecil dan lebih terkelola, lalu menugaskannya kepada individu atau kelompok.
- b. Departementalisasi:** Mengelompokkan pekerjaan yang serupa atau terkait ke dalam unit-unit yang terpisah (departemen), misalnya departemen pemasaran, keuangan, produksi, SDM.

- c. **Rantai Komando (Chain of Command):** Garis wewenang yang tidak terputus dari tingkat atas organisasi hingga tingkat paling rendah, yang menjelaskan siapa melapor kepada siapa.
- d. **Rentang Kendali (Span of Control):** Jumlah bawahan yang dapat dikelola secara efektif oleh seorang manajer. Rentang yang luas berarti banyak bawahan per manajer; rentang yang sempit berarti sedikit bawahan per manajer.
- e. **Sentralisasi:** Tingkat di mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di puncak organisasi.
- f. **Desentralisasi:** Tingkat di mana otoritas pengambilan keputusan didorong ke bawah ke tingkatan manajerial yang lebih rendah.
- g. **Formalisasi:** Tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi distandarisasi, dan sejauh mana perilaku karyawan dipandu oleh aturan dan prosedur.

#### 4. Struktur Organisasi

Hasil dari proses pengorganisasian adalah **struktur organisasi**, yang biasanya digambarkan dalam bagan organisasi. Struktur ini menunjukkan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Beberapa jenis struktur organisasi umum meliputi:

- a. **Struktur Fungsional:** Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi atau spesialisasi (misalnya, departemen Pemasaran, Keuangan, Operasi).

*Kelebihan:* Efisiensi melalui spesialisasi, pengembangan keahlian mendalam.

*Kekurangan:* Komunikasi antar-fungsi bisa sulit, kurang fokus pada pelanggan secara keseluruhan.

- b. **Struktur Divisional:** Mengelompokkan unit berdasarkan produk, layanan, geografi, atau jenis pelanggan. Setiap divisi beroperasi relatif mandiri dengan fungsi-fungsi sendiri.

*Kelebihan:* Fleksibel, fokus pada hasil divisi, cepat beradaptasi dengan perubahan pasar.

*Kekurangan:* Duplikasi sumber daya, konflik antar divisi, kurang efisien secara sentral.

- c. **Struktur Matriks:** Menggabungkan dua bentuk departementalisasi (misalnya, fungsional dan proyek). Karyawan memiliki dua atasan (manajer fungsional dan manajer proyek).

*Kelebihan:* Koordinasi yang baik untuk proyek kompleks, penggunaan ahli yang efisien.

*Kekurangan:* Potensi kebingungan karena dua atasan, konflik prioritas.

## E. Fungsi Kepemimpinan/Pengarahan (Leading)

### 1. Hakikat Pengarahan / Pelaksanaan

Setelah rencana dibuat dan struktur organisasi dibentuk, saatnya menggerakkan orang-orang! **Pengarahan (atau sering juga disebut *Actuating* atau *Leading*) adalah fungsi manajemen yang melibatkan memotivasi, memimpin, mengarahkan, dan mengkomunikasikan dengan karyawan untuk memastikan mereka melaksanakan tugas-tugas sesuai rencana dan mencapai tujuan organisasi.** Ini adalah fungsi yang paling berorientasi pada manusia.

Hal penting yang perlu dipahami oleh seorang atasan atau pimpinan suatu organisasi dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bagaimana membuat semua orang yang ada dibawah koordinasinya mau untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang telah diberikan, dikerjakan dengan baik dan penuh semangat. Seseorang yang mau bekerja dalam melaksanakan kewajibannya tentu sudah merasa termotivasi baik melalui diri sendiri ataupun orang lain.

### 2. Pentingnya Pengarahan / Pelaksanaan

- a. **Menggerakkan Karyawan:** Menerjemahkan rencana dan struktur menjadi tindakan nyata. Tanpa pengarahan, rencana yang bagus pun hanya akan menjadi dokumen di atas kertas.



*Contoh:* Tim penjualan perlu diarahkan untuk memahami target, strategi, dan teknik menjual agar mereka tahu bagaimana cara mencapai tujuan penjualan.

- b. Membangun Motivasi:** Manajer yang baik mampu memotivasi karyawan mereka untuk bekerja dengan semangat dan komitmen. Motivasi ini bisa datang dari insentif, pengakuan, pengembangan karier, atau lingkungan kerja yang positif.

*Contoh:* Seorang manajer memberikan apresiasi publik kepada timnya yang berhasil melebihi target, sehingga memicu semangat kerja mereka.

- c. Mengembangkan Kepemimpinan Efektif:** Fungsi ini membutuhkan keterampilan kepemimpinan yang kuat. Manajer harus menjadi pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan visi, dan membimbing bawahan.

*Contoh:* Seorang manajer yang transparan dalam komunikasi dan adil dalam membuat keputusan akan menjadi pemimpin yang dihormati dan diikuti.

- d. Memfasilitasi Komunikasi:** Komunikasi yang efektif adalah jantung dari pengarahan. Manajer harus mampu menyampaikan informasi, instruksi, dan umpan balik secara jelas dan akurat, serta menjadi pendengar yang baik.

*Contoh:* Manajer mengadakan pertemuan rutin dengan timnya untuk menyampaikan informasi terbaru, mendengarkan masukan, dan menjawab pertanyaan.

- e. Mengatasi Konflik:** Dalam interaksi manusia, konflik adalah hal yang tidak terhindarkan. Fungsi pengarahan melibatkan kemampuan manajer untuk mengelola konflik secara konstruktif, sehingga tidak merusak produktivitas atau moral.

*Contoh:* Ketika dua anggota tim memiliki perbedaan pendapat tentang cara menyelesaikan tugas, manajer memfasilitasi diskusi untuk mencari solusi terbaik.

### 3. Elemen Kunci dalam Pengarahan / Pelaksanaan

- a. **Kepemimpinan (Leadership):** Proses memengaruhi individu atau kelompok untuk bekerja secara sukarela menuju pencapaian tujuan kelompok. Ini melibatkan pemberian visi, inspirasi, dan arahan.
- b. **Motivasi (Motivation):** Proses menginspirasi atau mendorong individu untuk bertindak. Manajer menggunakan berbagai teori motivasi (misalnya, Maslow, Herzberg) untuk memahami dan memengaruhi perilaku karyawan.
- c. **Komunikasi (Communication):** Proses berbagi informasi, ide, dan pemahaman antar individu atau kelompok. Komunikasi yang efektif sangat penting untuk instruksi yang jelas, umpan balik, dan membangun hubungan.
- d. **Pengambilan Keputusan (Decision Making):** Meskipun ada fungsi tersendiri untuk ini (seperti yang dibahas Mintzberg), dalam konteks pengarahan, ini berarti manajer membuat keputusan operasional yang memengaruhi tindakan langsung karyawan.
- e. **Pembinaan (Coaching) dan Pengembangan:** Memberikan bimbingan, dukungan, dan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan potensi mereka.

## F. Fungsi Pengendalian (Controlling)

### 1. Hakikat Pengawasan

Fungsi terakhir dalam siklus manajemen adalah **pengawasan (controlling)**. Ini adalah fungsi yang memastikan semua berjalan sesuai rencana. Tanpa pengawasan, organisasi tidak akan tahu apakah mereka telah mencapai tujuan, apakah ada penyimpangan, atau apakah ada area yang perlu diperbaiki. **Pengawasan adalah proses memantau kinerja aktual, membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan (dari perencanaan), dan mengambil**

**tindakan korektif jika diperlukan untuk memastikan tujuan tercapai.**

Manajer perusahaan perlu menetapkan standar kinerja untuk setiap pekerjaan yang akan dilakukan, seperti sumber daya manusia, standar pekerjaannya seperti apa, divisi pemasaran, target-target pemasarannya seperti apa, begitupun untuk divisi atau hal-hal lainnya harus ada standar kinerjanya. Standar kinerja yang dibuat akan dijadikan sebagai ukuran apakah pada pelaksanaannya nanti sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan atau malah terjadi penyimpangan yang memerlukan tindakan koreksi oleh pimpinan. Intinya pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai menilai suatu pekerjaan sudah terlaksana dengan baik atau tidak, namun di dalam pengawasan ini juga ada tindakan koreksi yang memungkinkan untuk dilakukan, sekaligus dapat menyesuaikan standar terkait dengan adanya perkembangan teknologi yang kian berkembang.

## **2. Pentingnya Pengawasan**

- a. Memastikan Pencapaian Tujuan:** Ini adalah tujuan utama pengawasan. Dengan memantau dan mengoreksi, manajer dapat memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang benar menuju tujuannya.

*Contoh:* Manajer penjualan membandingkan penjualan aktual dengan target bulanan untuk memastikan mereka memenuhi kuota.

- b. Mengidentifikasi Penyimpangan dan Masalah:** Pengawasan membantu menemukan di mana ada ketidaksesuaian antara apa yang seharusnya terjadi dan apa yang sebenarnya terjadi. Ini memungkinkan manajer untuk mendeteksi masalah lebih awal.

*Contoh:* Jika produk cacat ditemukan dalam jumlah tinggi, pengawasan akan menyoroti masalah ini sehingga akar penyebabnya bisa dicari.

- c. Memfasilitasi Tindakan Korektif:** Setelah penyimpangan ditemukan, pengawasan memicu tindakan korektif. Ini bisa berarti

mengubah rencana, mengubah metode kerja, atau memberikan pelatihan tambahan.

*Contoh:* Jika *website* perusahaan sering *down*, tim IT akan melacak penyebabnya dan menerapkan perbaikan sistem.

- d. **Mengevaluasi Efektivitas Rencana dan Struktur:** Pengawasan memberikan umpan balik berharga tentang apakah rencana yang dibuat di awal realistis dan apakah struktur organisasi yang ada sudah mendukung atau malah menghambat kinerja.

*Contoh:* Jika target produksi selalu tidak tercapai meskipun sudah diupayakan, mungkin rencana awal terlalu ambisius atau proses produksinya kurang efisien.

- e. **Meningkatkan Akuntabilitas:** Dengan sistem pengawasan yang jelas, setiap individu dan departemen bertanggung jawab atas kinerja mereka.

### 3. Proses Pengawasan

Proses pengawasan umumnya melibatkan empat langkah dasar:

- a. **Menetapkan Standar Kinerja:** Ini adalah patokan atau kriteria yang akan digunakan untuk mengukur kinerja. Standar ini berasal dari tujuan yang ditetapkan pada tahap perencanaan. Standar harus spesifik, terukur, dan realistis.

*Contoh:* Standar: "Waktu respons keluhan pelanggan di media sosial tidak boleh lebih dari 30 menit."

- b. **Mengukur Kinerja Aktual:** Mengumpulkan data tentang apa yang sebenarnya terjadi atau apa yang telah dicapai. Metode pengukuran bisa berupa laporan tertulis, observasi langsung, sistem komputerisasi, atau survei.

*Contoh:* Sistem *monitoring* media sosial mencatat setiap kali keluhan datang dan waktu yang dibutuhkan untuk memberikan respons.

- c. **Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar:** Ini adalah langkah evaluasi. Manajer membandingkan data kinerja aktual

dengan standar yang telah ditetapkan untuk melihat apakah ada kesenjangan (penyimpangan).

*Contoh:* Manajer menemukan bahwa rata-rata waktu respons adalah 45 menit, yang berarti ada penyimpangan 15 menit dari standar 30 menit.

**d. Mengambil Tindakan Manajerial (Tindakan Korektif):** Jika ada penyimpangan yang signifikan, manajer harus memutuskan tindakan apa yang perlu diambil. Ada tiga kemungkinan tindakan:

**1) Tidak Melakukan Apa-apa:** Jika penyimpangan kecil dan dapat diterima, atau jika itu adalah fluktuasi normal.

**2) Memperbaiki Kinerja Aktual:** Mengidentifikasi akar masalah penyimpangan dan mengambil langkah untuk mengoreksi kinerja. Ini bisa berarti pelatihan ulang, perubahan prosedur, atau alokasi sumber daya.

*Contoh:* Manajer memberikan pelatihan tambahan kepada staf *customer service* tentang penggunaan *tools* media sosial yang lebih efisien atau menambah jumlah staf saat jam sibuk.

**3) Merevisi Standar:** Jika standar yang ditetapkan ternyata tidak realistis atau terlalu ambisius, atau jika kondisi lingkungan berubah secara drastis, standar mungkin perlu disesuaikan.

*Contoh:* Jika setelah berbagai upaya waktu respons tidak bisa di bawah 40 menit karena kompleksitas masalah, standar bisa direvisi menjadi 40 menit.

## G. Tes Formatif

1. Fungsi manajemen yang berfokus pada penetapan tujuan dan strategi organisasi adalah...
  - A. Leading
  - B. Controlling
  - C. Planning
  - D. Organizing

2. Proses pembagian kerja, pengelompokan aktivitas, dan penetapan struktur organisasi termasuk dalam fungsi...
  - A. Planning
  - B. Organizing
  - C. Leading
  - D. Controlling
3. Fungsi manajemen yang berkaitan dengan memotivasi dan menggerakkan anggota organisasi adalah...
  - A. Planning
  - B. Organizing
  - C. Leading
  - D. Controlling
4. Salah satu kegiatan dalam fungsi controlling adalah...
  - A. Menyusun struktur organisasi
  - B. Membuat visi dan misi
  - C. Memotivasi bawahan
  - D. Membandingkan hasil kerja dengan standar
5. Berikut ini yang merupakan alasan pentingnya fungsi manajemen adalah...
  - A. Menghambat proses kerja agar lebih lama
  - B. Menjamin koordinasi dan efektivitas organisasi
  - C. Membatasi kreativitas anggota organisasi
  - D. Mengurangi peran pemimpin

## KUNCI JAWABAN

1. Jawaban: C — Planning

Penjelasan:

Planning adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan penetapan tujuan, strategi, dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Inilah fungsi paling awal yang menentukan arah organisasi.

2. Jawaban: B — Organizing

Penjelasan:

Organizing menekankan pembagian kerja, pengelompokan aktivitas, penetapan tugas dan wewenang, serta pembentukan struktur organisasi. Semua kegiatan ini sesuai dengan definisi pengorganisasian.

3. Jawaban: C — Leading

Penjelasan:

Leading adalah fungsi yang berkaitan dengan memotivasi, mengarahkan, dan mempengaruhi anggota organisasi agar bekerja untuk mencapai tujuan. Fungsi ini mencakup komunikasi, kepemimpinan, dan motivasi.

4. Jawaban: D — Membandingkan hasil kerja dengan standar

Penjelasan:

Controlling merupakan fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan, evaluasi, dan tindakan korektif. Salah satu aktivitas utamanya adalah membandingkan hasil aktual dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan.

5. Jawaban: B — Menjamin koordinasi dan efektivitas organisasi

Penjelasan:

Fungsi manajemen penting karena memastikan organisasi berjalan terarah, terkoordinasi, dan efisien. Pilihan lainnya tidak sesuai dengan peran fungsi manajemen yang bersifat konstruktif.

# KEGIATAN BELAJAR 4

## **STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI**



## **DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Pada bab ini mahasiswa mempelajari struktur dan desain organisasi yang dirancang untuk memberikan pemahaman dan wawasan mendalam tentang bagaimana organisasi disusun dan dikelola secara efektif. Pembahasan dimulai dari pengertian struktur organisasi, pentingnya struktur dan desain organisasi dalam mencapai tujuan, serta komponen-komponen utama yang membentuk struktur organisasi modern.

## **TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti pembelajaran ini mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian struktur dan desain organisasi
2. Menganalisis pentingnya struktur dan desain organisasi bagi keberhasilan organisasi
3. Mengidentifikasi komponen utama dalam struktur organisasi
4. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan desain organisasi.
5. Menerapkan konsep struktur dan desain organisasi dalam konteks organisasi nyata.

## **URAIAN MATERI PEMBELAJARAN**

Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, struktur dan desain organisasi memegang peranan krusial dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Struktur organisasi bukan sekadar bagan hierarki yang menggambarkan siapa melapor kepada siapa, melainkan sebuah kerangka kerja strategis yang menentukan bagaimana tugas dibagi, sumber daya dialokasikan, dan koordinasi dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Setiap organisasi, baik perusahaan multinasional, usaha kecil menengah, maupun organisasi nirlaba, memerlukan struktur yang jelas untuk memastikan efisiensi operasional dan efektivitas dalam mencapai tujuan. Struktur yang tepat dapat meningkatkan

produktivitas, mempercepat pengambilan keputusan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi dan kolaborasi.

Desain organisasi mencerminkan pilihan strategis tentang bagaimana organisasi akan beroperasi. Keputusan tentang tingkat sentralisasi, rentang kendali, departementalisasi, dan formalisasi akan membentuk budaya organisasi dan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.

Dalam era transformasi digital dan globalisasi saat ini, banyak organisasi mengevaluasi ulang struktur tradisional mereka dan bergerak menuju desain yang lebih fleksibel, datar, dan responsif. Pemahaman yang komprehensif tentang prinsip-prinsip struktur dan desain organisasi menjadi semakin penting bagi para manajer dan pemimpin organisasi di semua level.



Gambar 4.1 Konsep Organisasi Hierarki

## A. Pengertian Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka formal yang menunjukkan bagaimana tugas-tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan dalam sebuah organisasi. Struktur ini mencerminkan sistem hubungan kerja yang menghubungkan berbagai fungsi,

tingkatan, dan posisi dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins dan Judge (2017), struktur organisasi mendefinisikan bagaimana pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Struktur organisasi menentukan pola komunikasi, hubungan otoritas, dan aliran informasi dalam organisasi. Dengan kata lain, struktur organisasi memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti: Siapa melapor kepada siapa? Bagaimana tugas-tugas dibagi? Bagaimana keputusan dibuat? Dan bagaimana koordinasi dilakukan?

Daft (2016) menambahkan bahwa struktur organisasi tidak hanya tentang pembagian kerja, tetapi juga tentang mekanisme koordinasi yang memastikan bahwa berbagai bagian organisasi bekerja secara harmonis menuju tujuan yang sama. Struktur yang efektif memfasilitasi aliran informasi, mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, serta memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan dengan lincah.

Struktur organisasi memiliki beberapa fungsi penting:

1. Klarifikasi Peran dan Tanggung Jawab: Struktur yang jelas membantu setiap anggota organisasi memahami peran, tanggung jawab, dan ekspektasi kinerja mereka.
2. Koordinasi Aktivitas: Struktur menyediakan mekanisme untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas dan departemen agar bekerja secara sinergis.
3. Alokasi Sumber Daya: Struktur membantu dalam pengalokasian sumber daya organisasi secara efisien ke berbagai unit dan fungsi.
4. Hierarki Otoritas: Struktur menetapkan jalur pelaporan dan hierarki pengambilan keputusan dalam organisasi.
5. Fasilitasi Komunikasi: Struktur menentukan jalur komunikasi formal dan informal dalam organisasi.

## **B. Pentingnya Struktur dan Desain Organisasi**

Struktur dan desain organisasi memiliki peranan yang sangat vital dalam keberhasilan organisasi. Struktur yang tepat dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat pengambilan keputusan, dan memfasilitasi komunikasi yang efektif di seluruh tingkatan organisasi.

Beberapa alasan mengapa struktur dan desain organisasi sangat penting, antara lain:

### **1. Klarifikasi Peran dan Tanggung Jawab**

Struktur organisasi yang jelas membantu setiap anggota memahami tugas, wewenang, dan tanggung jawab mereka sehingga menghindari tumpang tindih pekerjaan atau konflik peran.

### **2. Meningkatkan Efisiensi Operasional**

Dengan pembagian kerja yang sistematis dan koordinasi yang baik, organisasi dapat mengurangi pemborosan sumber daya dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

### **3. Memfasilitasi Komunikasi dan Koordinasi**

Struktur yang tepat menciptakan jalur komunikasi yang jelas antara berbagai tingkatan dan unit dalam organisasi, sehingga informasi dapat mengalir dengan lancar dan keputusan dapat diambil lebih cepat.

### **4. Mendukung Pencapaian Tujuan Strategis**

Desain organisasi yang selaras dengan strategi bisnis memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya secara optimal dan fokus pada prioritas strategis.

### **5. Meningkatkan Fleksibilitas dan Adaptabilitas**

Struktur yang dinamis memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan kebutuhan pasar yang terus berkembang.

## 6. Mendorong Inovasi dan Kolaborasi

Desain organisasi yang mendorong kerja sama lintas fungsi dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi melalui pertukaran ide dan pengetahuan antar departemen.

## C. Komponen Utama Struktur Organisasi

Untuk membangun struktur organisasi yang efektif, terdapat beberapa komponen utama yang perlu dipahami dan diintegrasikan dengan baik. Setiap komponen memiliki fungsi spesifik dalam membentuk kerangka kerja organisasi yang solid. Berikut adalah komponen-komponen tersebut:

### 1. Spesialisasi Kerja (Work Specialization)

Spesialisasi kerja adalah pembagian tugas ke dalam pekerjaan-pekerjaan yang lebih spesifik dan terfokus. Dengan spesialisasi, karyawan dapat mengembangkan keahlian dalam bidang tertentu sehingga meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja.

### 2. Departementalisasi (Departmentalization)

Departementalisasi adalah proses pengelompokan pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu seperti fungsi, produk, wilayah geografis, atau pelanggan. Pengelompokan ini memudahkan koordinasi dan pengawasan dalam organisasi.

### 3. Rantai Komando (Chain of Command)

Rantai komando adalah garis wewenang yang membentang dari tingkat tertinggi hingga terendah dalam organisasi. Komponen ini menjelaskan kepada siapa setiap anggota organisasi harus melapor dan siapa yang bertanggung jawab atas keputusan tertentu.

### 4. Rentang Kendali (Span of Control)

Rentang kendali merujuk pada jumlah bawahan yang dapat dikelola secara efektif oleh seorang manajer. Rentang kendali yang sempit menghasilkan struktur yang lebih tinggi dengan lebih banyak tingkatan manajerial, sedangkan rentang kendali yang luas menghasilkan struktur yang lebih datar.

## 5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi adalah konsentrasi kewenangan pengambilan keputusan di tingkat atas organisasi, sedangkan desentralisasi adalah pendelegasian wewenang kepada tingkatan yang lebih rendah. Pilihan antara keduanya bergantung pada ukuran organisasi, kompleksitas operasi, dan filosofi manajemen.

## 6. Formalisasi

Formalisasi adalah tingkat standarisasi pekerjaan dalam organisasi melalui aturan, prosedur, dan dokumentasi tertulis. Formalisasi yang tinggi memberikan konsistensi dan prediktabilitas, namun dapat mengurangi fleksibilitas.

**Tabel 4.1 Perbandingan Struktur Organisasi**

<b>Tipe Struktur</b>	<b>Karakteristik</b>	<b>Keunggulan</b>	<b>Kelemahan</b>
Fungsional	Pengelompokan berdasarkan fungsi (pemasaran, keuangan, produksi)	Efisiensi tinggi, spesialisasi mendalam	Komunikasi antar fungsi lemah, lambat dalam beradaptasi
Divisional	Pengelompokan berdasarkan produk, wilayah, atau pelanggan	Fokus pada pasar spesifik, responsif terhadap perubahan	Duplikasi sumber daya, koordinasi antar divisi sulit
Matriks	Kombinasi fungsional dan divisional	Fleksibilitas tinggi, kolaborasi lintas fungsi	Potensi konflik wewenang, kompleksitas tinggi

Pemilihan struktur organisasi yang tepat memerlukan pertimbangan mendalam terhadap berbagai faktor seperti ukuran organisasi, strategi bisnis, lingkungan kompetitif, dan budaya organisasi. Tidak ada satu struktur yang cocok untuk semua organisasi, sehingga manajemen harus terus mengevaluasi dan menyesuaikan desain organisasi dengan kebutuhan yang berkembang.

## **D. Elemen-Elemen Struktur Organisasi**

Untuk memahami struktur organisasi secara komprehensif, penting untuk mengenali elemen-elemen kunci yang membentuknya. Menurut Robbins dan Coulter (2018), terdapat enam elemen utama yang perlu dipertimbangkan dalam merancang struktur organisasi:

### **1. Spesialisasi Kerja (Work Specialization)**

Spesialisasi kerja atau pembagian kerja mengacu pada tingkat di mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan terpisah. Konsep ini berasal dari prinsip ekonomi Adam Smith yang menyatakan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas.

Dalam organisasi dengan spesialisasi kerja tinggi, setiap karyawan mengerjakan tugas yang sangat spesifik dan berulang. Misalnya, dalam lini perakitan mobil, satu pekerja mungkin hanya memasang roda, sementara pekerja lain memasang pintu. Pendekatan ini meningkatkan efisiensi karena karyawan menjadi sangat terampil dalam tugas spesifik mereka.

Namun, spesialisasi kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kebosanan, kehilangan motivasi, dan kurangnya fleksibilitas. Oleh karena itu, banyak organisasi modern mencari keseimbangan antara spesialisasi dan variasi pekerjaan.

### **2. Departementalisasi (Departmentalization)**

Departementalisasi adalah dasar pengelompokan pekerjaan. Setelah pekerjaan dibagi melalui spesialisasi kerja, pekerjaan-pekerjaan tersebut perlu dikelompokkan agar tugas-tugas yang sama dapat dikoordinasikan.

Terdapat beberapa cara departementalisasi:

- a. Departementalisasi Fungsional: Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia.
- b. Departementalisasi Produk: Mengelompokkan berdasarkan lini produk atau layanan yang dihasilkan organisasi.
- c. Departementalisasi Geografis: Mengelompokkan berdasarkan wilayah geografis atau teritorial.
- d. Departementalisasi Pelanggan: Mengelompokkan berdasarkan jenis atau segmen pelanggan yang dilayani.
- e. Departementalisasi Proses: Mengelompokkan berdasarkan alur proses produksi atau layanan.

### **3. Rantai Komando (Chain of Command)**

Rantai komando adalah garis otoritas yang tidak terputus yang membentang dari puncak organisasi hingga ke level terendah dan menjelaskan siapa melapor kepada siapa. Konsep ini terkait erat dengan dua prinsip manajemen klasik:

- a. Otoritas (Authority): Hak yang melekat pada posisi manajerial untuk memberikan perintah dan mengharapkan perintah tersebut dipatuhi.
- b. Kesatuan Komando (Unity of Command): Prinsip yang menyatakan bahwa setiap bawahan seharusnya melapor hanya kepada satu atasan untuk menghindari konflik instruksi dan kebingungan prioritas.

Meskipun konsep rantai komando masih relevan, organisasi modern dengan struktur yang lebih datar dan teknologi komunikasi yang canggih cenderung lebih fleksibel dalam menerapkan prinsip ini.

### **4. Rentang Kendali (Span of Control)**

Rentang kendali menentukan berapa banyak bawahan yang dapat dikelola secara efektif oleh seorang manajer. Rentang kendali yang luas menghasilkan struktur organisasi yang datar dengan sedikit level hierarki, sementara rentang kendali yang sempit



menghasilkan struktur yang tinggi dengan banyak level manajerial.

Faktor-faktor yang mempengaruhi rentang kendali optimal meliputi:

- a. Kompleksitas tugas yang diawasi
- b. Kesamaan tugas yang dilakukan bawahan
- c. Kedekatan geografis bawahan
- d. Tingkat pelatihan dan pengalaman bawahan
- e. Tingkat formalisasi prosedur
- f. Kecanggihan sistem informasi

## **5. Sentralisasi dan Desentralisasi**

Sentralisasi mengacu pada tingkat di mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi, biasanya di level manajemen atas. Sebaliknya, desentralisasi adalah tingkat di mana pengambilan keputusan didelegasikan ke level yang lebih rendah dalam organisasi.

Organisasi yang tersentralisasi cenderung memiliki kontrol yang ketat dan konsistensi dalam pengambilan keputusan, tetapi mungkin kurang responsif terhadap perubahan lokal atau spesifik. Organisasi yang terdesentralisasi cenderung lebih fleksibel dan responsif, tetapi mungkin menghadapi tantangan dalam koordinasi dan konsistensi.

## **6. Formalisasi**

Formalisasi mengacu pada tingkat standarisasi pekerjaan dalam organisasi. Dalam organisasi dengan formalisasi tinggi, terdapat deskripsi pekerjaan yang eksplisit, banyak aturan organisasi, dan prosedur yang jelas tentang proses kerja.

Formalisasi tinggi memberikan konsistensi dan prediktabilitas, mengurangi ambiguitas tentang apa yang harus dilakukan karyawan. Namun, formalisasi berlebihan dapat menghambat kreativitas, inovasi, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan.

## E. Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi Kegiatan Belajar di atas, kerjakan latihan berikut:

1. Jelaskan mengapa struktur organisasi penting bagi keberhasilan sebuah organisasi dan berikan contoh dampak dari struktur yang tidak efektif!
2. Bandingkan struktur fungsional dan struktur divisional. Dalam kondisi apa sebuah perusahaan sebaiknya menggunakan struktur fungsional, dan kapan sebaiknya beralih ke struktur divisional?
3. Analisis bagaimana faktor teknologi dan lingkungan bisnis saat ini (seperti digitalisasi dan perubahan pasar yang cepat) mempengaruhi pilihan desain organisasi untuk perusahaan startup teknologi dibandingkan dengan perusahaan manufaktur tradisional!

## F. Rangkuman

Struktur organisasi adalah kerangka formal yang menentukan bagaimana tugas dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan dalam organisasi. Struktur yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan efektif.

Elemen-elemen kunci struktur organisasi meliputi spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi/desentralisasi, dan formalisasi. Setiap elemen ini memiliki implikasi terhadap bagaimana organisasi beroperasi dan bagaimana karyawan berinteraksi.

Terdapat berbagai jenis desain organisasi, termasuk struktur sederhana, fungsional, divisional, matriks, tim, dan jaringan. Setiap desain memiliki kelebihan dan kekurangan, dan tidak ada satu desain yang optimal untuk semua situasi.

Pemilihan desain organisasi yang tepat dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti strategi organisasi, ukuran, teknologi, lingkungan eksternal, dan budaya organisasi. Pendekatan kontingensi menekankan bahwa efektivitas struktur bergantung pada kesesuaiannya dengan faktor-faktor ini.

Dalam era digital dan globalisasi saat ini, banyak organisasi bergerak menuju struktur yang lebih datar, fleksibel, dan responsif untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Namun, prinsip-prinsip dasar desain organisasi tetap relevan dan penting untuk dipahami oleh para manajer dan pemimpin organisasi.

## **G. Tes Formatif**

1. Apa yang dimaksud dengan struktur organisasi?
  - A. Jumlah karyawan dalam organisasi
  - B. Kerangka formal yang menunjukkan bagaimana tugas dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan
  - C. Sistem kompensasi dan benefit karyawan
  - D. Lokasi fisik kantor organisasi
2. Elemen struktur organisasi yang mengacu pada tingkat pembagian tugas menjadi pekerjaan-pekerjaan terpisah adalah:
  - A. Departementalisasi
  - B. Rantai komando
  - C. Spesialisasi kerja
  - D. Formalisasi
3. Struktur organisasi yang mengelompokkan karyawan berdasarkan fungsi seperti pemasaran, keuangan, dan produksi disebut:
  - A. Struktur divisional
  - B. Struktur fungsional
  - C. Struktur matriks
  - D. Struktur jaringan

4. Manakah pernyataan yang BENAR tentang rentang kendali yang luas?
  - A. Menghasilkan struktur organisasi yang tinggi dengan banyak level hierarki
  - B. Seorang manajer hanya mengawasi sedikit bawahan
  - C. Menghasilkan struktur organisasi yang datar dengan sedikit level hierarki
  - D. Selalu lebih efektif daripada rentang kendali yang sempit
5. Menurut teori kontingensi, faktor yang TIDAK termasuk dalam pertimbangan pemilihan desain organisasi adalah:
  - A. Strategi organisasi
  - B. Warna logo perusahaan
  - C. Ukuran organisasi
  - D. Lingkungan eksternal

## KUNCI JAWABAN

### *Latihan:*

1. Pentingnya struktur organisasi bagi keberhasilan organisasi: Struktur organisasi penting karena berfungsi sebagai kerangka kerja yang menentukan bagaimana organisasi beroperasi untuk mencapai tujuannya. Struktur yang efektif memberikan klarifikasi peran dan tanggung jawab setiap anggota, memfasilitasi koordinasi antar departemen, memungkinkan alokasi sumber daya yang efisien, dan menciptakan jalur komunikasi yang jelas.

Dampak dari struktur yang tidak efektif dapat meliputi: (a) Kebingungan peran yang menyebabkan duplikasi pekerjaan atau ada tugas yang tidak dikerjakan, (b) Komunikasi yang buruk antar departemen yang menghambat kolaborasi, (c) Pengambilan keputusan yang lambat karena hierarki yang terlalu kompleks, (d) Demotivasi karyawan karena ketidakjelasan jalur karir dan

tanggung jawab, dan (e) Ketidakmampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar.

Contoh nyata: Sebuah perusahaan retail yang tidak memiliki struktur jelas antara divisi online dan offline mengalami konflik dalam pengelolaan inventori, dimana kedua divisi saling berebut stok produk yang sama, mengakibatkan keterlambatan pengiriman dan kerugian penjualan.

2. Struktur fungsional mengelompokkan karyawan berdasarkan spesialisasi fungsi seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan SDM. Kelebihannya adalah efisiensi melalui spesialisasi, pengembangan keahlian mendalam, dan ekonomi skala. Kelemahannya termasuk pandangan terbatas tentang tujuan keseluruhan, konflik antar departemen, dan respons lambat terhadap perubahan.

Struktur divisional mengelompokkan organisasi berdasarkan divisi yang relatif otonom (berdasarkan produk, geografis, atau pelanggan). Kelebihannya adalah fokus pada hasil spesifik, responsif terhadap kebutuhan lokal, dan akuntabilitas yang jelas. Kelemahannya adalah duplikasi sumber daya dan biaya operasional lebih tinggi.

Perusahaan sebaiknya menggunakan struktur fungsional ketika: (a) Organisasi masih relatif kecil hingga menengah, (b) Memproduksi satu atau sedikit lini produk, (c) Beroperasi di pasar yang relatif stabil, dan (d) Efisiensi dan pengembangan keahlian adalah prioritas utama.

Perusahaan sebaiknya beralih ke struktur divisional ketika: (a) Organisasi telah berkembang besar dengan produk atau pasar yang beragam, (b) Beroperasi di berbagai wilayah geografis dengan kebutuhan lokal yang berbeda, (c) Menghadapi lingkungan yang dinamis yang memerlukan respons cepat, dan (d) Akuntabilitas untuk kinerja produk atau pasar spesifik menjadi penting.

Contoh: Sebuah perusahaan teknologi kecil dengan satu produk software menggunakan struktur fungsional untuk efisiensi. Setelah berkembang dan memiliki tiga lini produk berbeda (software akuntansi, CRM, dan e-commerce), perusahaan beralih ke struktur divisional agar setiap lini produk dapat fokus pada kebutuhan pelanggan spesifik dan berinovasi secara independen.

3. Analisis pengaruh teknologi dan lingkungan terhadap desain organisasi:

Untuk perusahaan startup teknologi, faktor digitalisasi dan perubahan pasar yang cepat mendorong pilihan desain organisasi yang organik, fleksibel, dan terdesentralisasi.

Karakteristik desain yang sesuai meliputi:

- a. Struktur datar dengan rentang kendali luas untuk mempercepat pengambilan keputusan
- b. Formalisasi rendah dengan sedikit prosedur kaku agar dapat beradaptasi cepat
- c. Desentralisasi kewenangan untuk mendorong inovasi dan eksperimen
- d. Penggunaan struktur tim atau jaringan untuk fleksibilitas maksimal
- e. Kolaborasi lintas fungsi yang intensif untuk inovasi produk
- f. Pemanfaatan teknologi digital untuk komunikasi dan koordinasi real-time

Contoh: Startup fintech menggunakan struktur tim dengan squad-squad kecil yang otonom, masing-masing bertanggung jawab atas fitur produk tertentu, dengan kemampuan mengambil keputusan cepat tanpa birokrasi panjang.

Sebaliknya, untuk **\*\*perusahaan manufaktur tradisional\*\***, meskipun menghadapi tekanan digitalisasi, karakteristik teknologi produksi massal dan kebutuhan efisiensi operasional mendorong desain yang lebih mekanistik:

- a. Struktur fungsional atau divisional yang lebih formal dan hierarkis
- b. Formalisasi tinggi dengan prosedur operasi standar untuk konsistensi kualitas
- c. Sentralisasi pada keputusan strategis untuk efisiensi skala
- d. Spesialisasi kerja tinggi dalam lini produksi
- e. Integrasi bertahap teknologi digital dalam kerangka struktur existing

Namun, perusahaan manufaktur tradisional yang ingin tetap kompetitif perlu mengadopsi elemen fleksibilitas seperti unit inovasi digital terpisah atau struktur ambidextrous yang menyeimbangkan efisiensi operasi eksisting dengan eksplorasi peluang digital baru.

Kesimpulannya, teknologi dan lingkungan bisnis saat ini mendorong konvergensi menuju struktur yang lebih fleksibel, namun kecepatan dan tingkat perubahan struktural bergantung pada karakteristik industri, strategi organisasi, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi.

*Tes Formatif:*

1. B
2. C
3. B
4. C
5. B

# **KEGIATAN BELAJAR 5**

## **KEPEMIMPINAN DALAM**

## **MANAJEMEN**



## DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Bab ini akan mengupas peran penting kepemimpinan dalam mendorong keberhasilan organisasi. Mahasiswa akan mempelajari berbagai gaya kepemimpinan yang efektif, dan bagaimana mengembangkan visi dan memengaruhi tim. Selain itu, bab ini akan menyajikan kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi kepemimpinan diri sendiri dan orang lain dalam lingkungan manajerial.

## TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti pembelajaran ini mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi dan peran kepemimpinan yang efektif dalam konteks manajemen.
2. Membedakan berbagai teori dan gaya kepemimpinan (*transformational, transactional, servant leadership*).
3. Menerapkan keterampilan kepemimpinan untuk memotivasi, mengambil keputusan dan memecahkan masalah secara etis
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pribadi melalui analisis kasus.

## URAIAN MATERI PEMBELAJARAN

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek kunci dalam manajemen organisasi yang sukses. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan tim kerja (bawahan), membuat keputusan strategis, berperan sebagai motivator, penginspirasi, dan penghubung antara visi organisasi dan eksekusi di lapangan (dalam praktiknya). Pentingnya kepemimpinan dalam manajemen adalah kemampuan pemimpin untuk melibatkan, memampukan, dan memberi energi kepada tim kerja (bawahan) untuk memberikan yang terbaik bagi diri mereka di tempat kerja.

Kepemimpinan yang efektif adalah fondasi bagi manajemen organisasi yang sukses. Kepemimpinan yang efektif diakui sebagai

kunci keberhasilan organisasi mana pun (Benmira & Agboola, 2021). Dengan penetapan visi organisasi yang jelas, pememotivasian tim (bawahan), dan pengelolaan perubahan, pemimpin dapat membawa organisasi menuju keberhasilan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin untuk terus mengembangkan keterampilan dan kemampuan diri agar dapat memenuhi tantangan lingkungan organisasi yang dinamis. Dengan kepemimpinan yang efektif, setiap organisasi dapat mencapai tujuan jangka pendek dan membangun pondasi untuk pertumbuhan dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Kepemimpinan dan manajemen memainkan peran yang saling melengkapi tetapi berbeda dalam memastikan keberhasilan suatu organisasi. Perbedaan mendasar antara kepemimpinan dan manajemen adalah kepemimpinan mempertimbangkan gambaran besar dan bagaimana segala sesuatunya bekerja sama, sementara manajemen memperhatikan detail-detail kecil dalam menyelesaikan sesuatu (Ananyi & Ololube, 2023). Secara bersamaan, kedua istilah memimpin dan mengelola membentuk kerangka kerja keterampilan dan kemampuan yang diperlukan seseorang untuk mendorong keberhasilan tim (Azad et al., 2017).

Manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, dan koordinasi sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, sementara kepemimpinan mencakup menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Sementara manajemen berfokus pada gambaran besar, para pemimpin cenderung memprioritaskan tugas sehari-hari seperti efisiensi dan stabilitas. Untuk memaksimalkan potensi yang ditawarkan oleh setiap peran, penting untuk memahami perbedaan antara pemimpin dan manajer.

Pembahasan mengenai kepemimpinan dalam manajemen sangat relevan dalam konteks organisasi yang berubah cepat (*VUCA World-Volatility* (gejolak), *Uncertainty* (ketidakpastian), *Complexity* (kompleksitas), dan *Ambiguity* (ambiguitas)). Kepemimpinan di era VUCA tidak hanya tentang mengelola dan memotivasi tim (bawahan)

di dalam lingkup organisasi, namun kepemimpinan juga tentang mengembangkan strategi yang dapat menghadapi VUCA dan memanfaatkan peluang yang terbuka di lingkungan.



Gambar 5.1 Kepemimpinan dalam Manajemen  
Sumber: <https://ilmudasar.id/>

## A. Dasar-Dasar Kepemimpinan dalam Manajemen

### 1. Perbedaan Mendasar Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan didefinisikan dalam hal sifat individu, perilaku pemimpin, pola interaksi, hubungan peran, persepsi pengikut, pengaruh terhadap pengikut, pengaruh pada sasaran tugas, dan pengaruh pada budaya organisasi (Yukl, 1989). Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua terminologi yang berbeda secara prinsip. Fokus manajemen adalah dalam perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, staffing, pengendalian, dan penyelesaian masalah, sedangkan fokus kepemimpinan adalah menetapkan arah/visi, menyelaraskan orang, memotivasi, dan menginspirasi.

Menurut Bennis dan Nanus (1985) "*Managers are people who do things right, and leaders are people who do the right thing.*" Artinya manajer adalah orang yang melakukan segala sesuatunya dengan baik dan pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang benar.

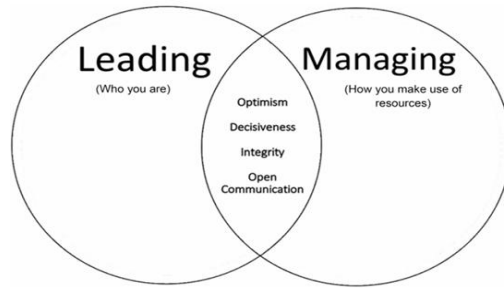
Keterampilan kepemimpinan umumnya adalah “visioner” dan “melakukan hal yang benar,” sementara keterampilan manajerial dianggap sebagai berorientasi pada tugas dan melakukan hal yang benar (Azad et al., 2017).

**Tabel 5.1 Kontinum Kepemimpinan dan Manajemen**

Kepemimpinan	Management
1. Berfokus pada orang	1. Berfokus pada hal-hal
2. Mengartikulasikan visi	2. Melaksanakan rencana
3. Mempercayai & mengembangkan	3. Mengarahkan & mengoordinasikan
4. Menciptakan perubahan	4. Mengelola perubahan
5. Menggunakan pengaruh	5. Memanfaatkan wewenang
6. Wewenang berasal dari hubungan pribadi	6. Wewenang berasal dari posisi dalam organisasi
7. Berpikir strategis	7. Menentukan tujuan dan strategi jangka panjang
8. Mendelegasikan tanggung jawab	8. Bertindak tegas
9. Pengambilan risiko dan inovasi yang tepat	9. Memutuskan cara menggunakan personel dan sumber daya lainnya

Sumber: Azad et al. (2017)

Watson (1983) dalam Macarie (2017) berpendapat bahwa terdapat perbedaan antara pemimpin dan manajer dari sudut pandang orientasi keduanya terhadap dimensi yang berbeda, yaitu pemimpin berfokus pada: style, staff, skill, dan sharing-**empat S**, sementara manajer tertarik pada strategy, structur, dan system – **tiga S**.



Gambar 5.2. Kontinum Kepemimpinan dan Manajemen  
Sumber: Azad et al. (2017)

## 2. Kebutuhan Akan Keduanya: Pentingnya kombinasi antara manajer yang baik dan pemimpin yang efektif (*The Managerial Leader*)

Pada hakikatnya kepemimpinan dan manajemen saling melengkapi dan menyempurnakan. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi manajer. Para manajer sebagai pimpinan bagi para bawahannya seyogyanya adalah pemimpin, sehingga tujuan dan sasaran kerja mencapai efektivitas dan efisiensi optimal. Demikian sebaliknya, pemimpin yang memiliki kemampuan bekerja seperti manajer akan mampu membawa roda kehidupan pribadi dan organisasi yang dipimpinnya bisa mencapai batas optimal.

Kepemimpinan merupakan inti sari manajemen, artinya dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan pegawai bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Semangat kerja tinggi, produktivitas kerja tinggi, dan proses manajemen suatu organisasi akan efektif, jika tipe, gaya, cara atau pendekatan kepemimpinan yang diterapkan manajer efektif.

Sebagian besar penulis berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan komponen manajemen, yang tanpanya manajemen tidak mungkin ada (Macarie, 2017). menyatakan bahwa kepemimpinan dan manajemen serta manajer dan pemimpin menunjukkan fitur-fitur spesifik yang memastikan spesifisitas dan otonomi relatif mereka

serta serangkaian elemen umum yang memfasilitasi interaksi dan saling memperkuat (Zlate, 2004 dalam Macarie. 2017). Macarie (2017) memperkuat pendapat Zlate, sebagai berikut:

- a. Manajer dan pemimpin menjalankan fungsi yang hampir sama yaitu peramalan, pengorganisasian, koordinasi, pengendalian, dan motivasi, namun dengan cara yang berbeda;
- b. Pemimpin dan manajer mungkin memiliki kualitas dan kemampuan yang sama (konseptual, manusiawi, teknis), namun dalam proporsi yang bervariasi.
- c. Manajer dan pemimpin menggunakan keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik tergantung pada situasi spesifik tempat mereka beroperasi.
- d. Penguatan bersama atas ciri dan kompetensi hanya mungkin terjadi jika orang yang sama memiliki keterampilan manajerial dan kemampuan kepemimpinan.

### **3. Sifat (*Traits*) dan Keterampilan (*Skills*) Pemimpin: Komponen kepemimpinan yang dapat dikembangkan**

Robbins dan Judge (2013: 369) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Kepemimpinan dari pendekatan *trait theory* berfokus pada kualitas dan karakteristik pribadi, digambarkan berdasarkan sifat-sifat para pemimpin. Pada abad ke-19, penelitian tentang kepemimpinan difokuskan pada karakteristik bawaan seorang pemimpin dan mengidentifikasi ciri-ciri kepribadian (Cawthon, 1996) dan kualitas lain dari pemimpin yang efektif (Johns & Moser, 2001). Selanjutnya, di antara ciri-ciri universal yang diteliti dalam studi abad ke-20 adalah *intelligence* (kecerdasan), *self confidence* (kepercayaan diri), *determination* (tekad), *integrity* (integritas), dan *sociability* (kemampuan bersosialisasi) (Northouse, 2019:67). Beberapa sifat yang diidentifikasi oleh *trait theory* sebagai karakteristik penting seorang pemimpin hebat adalah kecerdasan, kepercayaan diri, karisma, motivasi, serta kemampuan komunikasi yang baik (R. Y. Sari & Sari, 2024).

Para pemimpin yang kuat berdasarkan sifat-sifat mereka, seperti Buddha, Napoleon, Mao, Churchill, Roosevelt, dan Reagan. Selanjutnya para pemimpin seperti Nelson Mandela dari Afrika Selatan, CEO Virgin Group Richard Branson, salah satu pendiri Apple Steve Jobs, dan ketua American Express Ken Chenault dikenal sebagai sosok yang karismatik, antusias, dan berani (Robbins dan Judge, 2013: 370).

Konsep *trait theory* ini merujuk pada penentuan ciri-ciri kepribadian dan kualitas pemimpin yang sukses, dengan hipotesis bahwa pemimpin yang lahir dengan bakat alami tertentu memiliki peluang lebih besar untuk berhasil dalam peran kepemimpinan, terlepas dari pendidikan atau pengalamannya.



Gambar 10.3. *Trait Leadership*

Sumber: <https://sisipagi.com/>, 2023

Sifat-sifat kepemimpinan yang efektif tidak hanya bawaan sejak lahir, tetapi juga dapat dikembangkan melalui pelatihan, pengalaman, dan refleksi diri. Organisasi dapat membangun program pengembangan kepemimpinan yang cokus pada peningkatan efektivitas dan adaptabilitas pemimpin dalam menghadapi tantangan.

Beberapa sifat kepemimpinan yang dapat dikembangkan adalah:

- a. **Kecerdasan emosional;** yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengendalikan emosi sendiri serta emosi orang lain (orang-orang di sekitar pemimpin) dalam upaya membangun kepercayaan, dan keterampilan pengambilan keputusan.
- b. **Integritas;** memiliki integritas yang tinggi, yaitu bertindak dengan jujur dan adil sehingga dapat menciptakan kepercayaan di antara anggota tim (bawahan).
- c. **Komunikatif;** kemampuan komunikasi yang baik sangat penting bagi seorang pemimpin, dalam hal ini pemimpin harus mampu menyampaikan pesan dengan jelas dan efektif, serta mendengarkan masukan dari anggota tim (bawahan), sehingga membantu hubungan yang berkualitas dengan anggota (bawahan) dan memfasilitasi kerja sama.
- d. **Keberanian;** seorang pemimpin harus memiliki keberanian untuk mengambil keputusan sulit dan menghadapi tantangan, dan keberanian ini penting untuk menginspirasi anggota tim (bawahan) dan menunjukkan bahwa pemimpin siap menghadapi risiko.
- e. **Empati;** yaitu kemampuan untuk memahami dan merasakan yang dialami orang lain. Pemimpin yang empatik dapat menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan tim (bawahan), sehingga meningkatkan loyalitas dan komitmen anggota tim (bawahan).

Prioritas pengembangan keterampilan kepemimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan mencakup: keterampilan interpersonal, keterampilan membangun kepercayaan, dan keterampilan pengambilan keputusan.

**a. Keterampilan interpersonal**

Keterampilan interpersonal merupakan salah satu keterampilan sangat penting yang harus dikuasai pemimpin atau manager. Keterampilan interpersonal adalah perilaku berorientasi tujuan



yang digunakan dalam interaksi pribadi untuk mencapai keadaan yang diinginkan (Mumford, dalam Puhovichová & Jankelov, 2021). Menurut Pichler dan Beenen, (2014) keterampilan khusus interpersonal mencakup keterampilan *managing self* (mengelola diri sendiri), *communicating* (berkomunikasi), *supporting* (mendukung), *motivating others* (memotivasi orang lain), dan *managing conflict* (mengelola konflik).

**b. Keterampilan membangun kepercayaan**

Keterampilan membangun kepercayaan baik dari internal organisasi maupun dari eksternal organisasi menjadi hal utama lainnya dalam kepemimpinan, karena dapat menumbuhkan kesuksesan yang lebih besar bagi organisasi (Bakhtiar, 2022). Kepercayaan dianggap sebagai keyakinan terhadap perilaku dan niat baik orang lain yang dapat tumbuh atau hilang karena interaksi dan pengalaman. Salah satu perilaku pemimpin yaitu *altruistic* (belas kasih, empati, rasa hormat, dan kasih sayang terhadap bawahan) dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan kepada pimpinan (Srimulyani & Nathalie, 2025). Integritas, keberanian dan komitmen seorang pemimpin dalam akan memperoleh kepercayaan.

**c. Keterampilan Pengambilan Keputusan**

Salah satu peran penting sebagai seorang pemimpin adalah pengambilan keputusan. Sebagai pengambil keputusan, pemimpin dihadapkan dengan berbagai situasi dan permasalahan yang memerlukan solusi dan keputusan terbaik. Robbins et al. (2021) memberikan pedoman dalam proses pengambilan keputusan, bagi pemimpin, sebagai berikut:

- 1) Perlu pemahaman atas perbedaan budaya.
- 2) Perlu tahu kapan waktu untuk keluar, dalam hal ini jika keputusan yang diambil tidak akan dapat dikerjakan, maka pemimpin tidak perlu takut untuk menghentikannya.
- 3) Perlu menggunakan proses pembuatan keputusan yang efektif:
  - a) Fokus pada apa yang penting;

- b) Logis dan konsisten;
  - c) Mengakui pemikiran subjektif dan objektif serta campuran analitis dengan pemikiran intuitif;
  - d) Hanya membutuhkan informasi dan analisis secukupnya yang diperlukan untuk memecahkan dilemma tertentu;
  - e) Mendorong dan memandu pengumpulan informasi yang relevan serta opini tertentu; dan
  - f) Jelas, dapat diandalkan, mudah digunakan, serta fleksibel.
- 4) Membangun organisasi agar saat menemukan hal yang tidak terduga dapat beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang berubah, dengan cara:
- a) Tidak tertipu dengan kesuksesannya.
  - b) Tidak menempatkan para ahli di garis depan.
  - c) Membiarkan situasi yang tidak terduga memberikan solusi.
  - d) Menerima kompleksitas.
  - e) Mengantisipasi sembari mengakui keterbatasannya

## **B. Teori dan Gaya Kepemimpinan Kunci**

### **1. Era sifat: Teori Manusia Hebat (1840-an) dan Teori Sifat (1930-an-1940-an)**

Inti keyakinan *Great Man theory* (teori Manusia Hebat) adalah bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibentuk atau dilatih. Dengan kata lain, hanya sedikit individu, sangat langka, yang memiliki karakteristik unik untuk menjadi pemimpin yang efektif dan mencapai kebesaran melalui rancangan ilahi. Contoh-contoh sering diambil dari tokoh-tokoh sejarah populer seperti Julius Caesar, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln, dan Napoleon Bonaparte, dalam hal ini diyakini bahwa individu-individu ini adalah pemimpin yang terlahir alami dengan karakteristik kepemimpinan bawaan, yang memungkinkan mereka memimpin individu lain sembari membentuk lembaran sejarah. Teori Manusia Hebat kemudian berkembang menjadi teori-teori sifat.

Teori sifat berpendapat bahwa pemimpin dapat dilahirkan atau dibentuk (Buchanan & Huczynski, 2019). Dengan kata lain, sifat-sifat pemimpin yang sukses dapat diwariskan atau diperoleh melalui pelatihan dan praktik. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kombinasi karakteristik yang tepat yang menjadikan seorang pemimpin yang efektif dan fokusnya adalah mempelajari sifat-sifat mental, sosial, dan fisik para pemimpin. R. Cattell pada tahun 1954 melakukan perbandingan antara para pemimpin dengan anggota kelompok lainnya, yang pertama lebih unggul dalam delapan (8) hal kepribadian: kematangan moral, dominasi, integritas karakter, keberanian sosial, wawasan, kemandirian dari kecenderungan yang merugikan, kekuatan kemauan, dan tidak adanya pengalaman yang berlebihan (Daft, 2006, dalam Safonov et al., 2018).

Namun, serangkaian sifat yang konsisten tidak dihasilkan dan pada penelitian tahun 1950-an, dan karena hanya ada sedikit benefit untuk melanjutkan pendekatan sifat ini sehingga pendekatan ini ditinggalkan. Saat ini, perangkat psikometri merupakan contoh penerapan prinsip-prinsip teori sifat dan sering digunakan dalam rekrutmen staf. Perangkat ini menyoroti ciri-ciri kepribadian utama dan digunakan untuk kinerja pribadi dan pengembangan tim.

## **2. Era Perilaku: Teori Perilaku (1940-an–1950-an)**

*Behavioural theory* (teori perilaku) berevolusi dari teori sifat dan menegaskan bahwa pemimpin sebagian besar diciptakan (dibuat), bukan dilahirkan dan bahwa perilaku tertentu dapat dipelajari untuk memastikan kepemimpinan yang efektif (Johns & Moser, 2001; Denison et al., 1995). Teori ini menekankan perilaku pemimpin yang sebenarnya dan bukan pada sifat atau karakteristik pemimpin, namun teori ini sebagian besar mengabaikan situasi dan lingkungan pemimpin. Pendekatan yang terkenal adalah *Blake and Mouton's Managerial Grid* (Kisi Manajerial Blake dan Mouton) (Blake & Mouton dalam Cai et al., 2019). Saat ini, teori ini dicontohkan dalam berbagai program pelatihan kepemimpinan, yang melibatkan pengembangan keterampilan dan perilaku kepemimpinan, sehingga mendukung

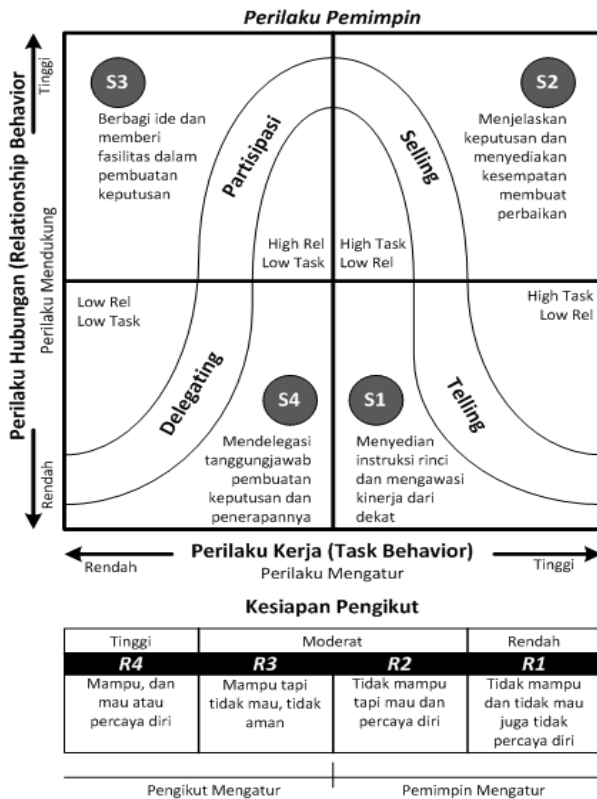
keyakinan bahwa kepemimpinan sebagian besar dipelajari (Benmira & Agboola, 2021).

### **3. Era Situasional: Teori Kontingensi dan Situasional (1960-an)**

Perkembangan teori kepemimpinan selanjutnya, mempertimbangkan lingkungan memainkan peran penting dalam dinamika pemimpin-pengikut, dan keyakinan ini mendominasi era situasional (Safonov et al., 2018). Sesuai namanya, era situasional berfokus pada kepemimpinan dalam situasi tertentu, alih-alih pada sifat atau perilaku pemimpin, dalam hal ini menyiratkan bahwa para pemimpin harus mampu menilai konteks di mana pemimpin beroperasi dan kemudian memutuskan gaya kepemimpinan apa yang paling 'cocok' untuk situasi tersebut. Karena gaya kepemimpinan terbaik bergantung pada situasi, pendekatan ini dikenal sebagai teori kontingensi kepemimpinan.

Fred Fiedler mengembangkan salah satu teori kontingensi pertama tentang kepemimpinan. Model kontingensi Fiedler mengusulkan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan tingkat kendali yang diberikan situasi kepada pemimpin (Robbins & Judge, 2013: 373). Teori Fiedler berfokus pada pentingnya konteks dalam kepemimpinan yang efektif dan mendukung keyakinan bahwa tidak ada satu pun sifat atau perilaku kepemimpinan yang terbaik. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh seberapa baik gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan konteks tertentu.

Teori kepemimpinan situasional (*situational leadership theory*-SLT) berfokus pada pengikut, menyatakan bahwa kepemimpinan yang sukses bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat, bergantung pada kesiapan pengikut, atau sejauh mana pemimpin bersedia dan mampu menyelesaikan tugas tertentu (Robbins & Judge, 2013: 376). Seorang pemimpin harus memilih salah satu dari empat perilaku (S1-S4) tergantung pada kesiapan pengikutnya (R1-R4) (lihat Gambar 5.4).



Gambar 5.4 Model Kepemimpinan Situasional

#### 4. Era kepemimpinan baru: teori transaksional, transformasional (1990-an) dan lainnya (2000-an)

Pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada satu aspek atau dimensi kepemimpinan tidak dapat menjawab seluruh kompleksitas fenomena lingkungan yang dihadapi organisasi Dunia yang semakin kompleks dan menantang, muncul kebutuhan akan teori-teori kepemimpinan yang mendukung keadaan perubahan yang cepat, inovasi teknologi yang disruptif, dan meningkatnya globalisasi. Pemahaman tentang dunia sebagai sesuatu yang "dinamis, terus berubah, berisiko, dan kompleks" menciptakan konsep-konsep baru tentang kepemimpinan (Safonov et al., 2018).

Hal ini mendorong lahirnya era kepemimpinan baru, yang berbeda dari teori-teori kepemimpinan tradisional yang telah disebutkan sebelumnya, yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi dari atas ke bawah secara searah, yang menarik garis tegas antara pemimpin dan pengikut (Benmira & Agboola, 2021). Fokus kepemimpinan baru adalah beralih pada interaksi kompleks antara pemimpin, pengikut, situasi, dan sistem secara keseluruhan, dengan perhatian khusus pada kapasitas kepemimpinan laten para pengikut.

Sejumlah penelitian telah berfokus pada perbedaan pemimpin transformasional dan transaksional. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan dapat memberikan dampak yang luar biasa pada pengikutnya (Robbins & Judge, 2013: 382). Kepemimpinan transformasional adalah teori di mana para pemimpin mendorong, menginspirasi, dan memotivasi pengikut. Gaya transformasional mengacu pada pengembangan dan motivasi untuk ide-ide baru dan menantang (Qaradaghi & Ahmed, 2024). Teori ini digunakan ketika suatu organisasi perlu direvitalisasi, sedang mengalami perubahan signifikan, atau membutuhkan arah baru (Benmira & Agboola, 2021). Contoh pemimpin transformasional antara lain Jeff Bezos, Steve Jobs, dan Bill Gates.

Gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada penyelesaian tugas atau penugasan dan ini berdasarkan hadiah dan hukuman organisasi untuk memberi dampak pada kinerja individu (Qaradaghi & Ahmed, 2024). Fokus utama pada gaya kepemimpinan transaksional adalah untuk memimpin hubungan antara pemimpin dan pengikut atau bawahan. Model Fiedler, dan teori jalur-tujuan menggambarkan pemimpin transaksional, yang membimbing pengikut menuju tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas (Robbins & Judge, 2013: 382).

**Tabel 5.2 Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional**

<p><b>Pemimpin Transaksional</b></p> <p><b><i>Contingent Reward</i></b>: Mengontrak pertukaran penghargaan atas usaha, menjanjikan penghargaan atas kinerja yang baik, dan mengakui pencapaian.</p> <p><b><i>Management by Exception</i></b> (aktif): Mengawasi dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, serta mengambil tindakan yang tepat.</p> <p><b><i>Management by Exception</i></b> (pasif): Melakukan intervensi hanya jika standar tidak terpenuhi.</p> <p><b><i>Laissez-Faire</i></b>: Melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.</p>
<p><b>Pemimpin Transformasional</b></p> <p><b><i>Idealized Influence</i></b>: Memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan.</p> <p><b><i>Inspirational Motivation</i></b>: Mengomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, dan mengungkapkan tujuan penting dengan cara yang sederhana.</p> <p><b><i>Intellectual Stimulation</i></b>: Mendorong kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat.</p> <p><b><i>Individualized Consideration</i></b>: Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih, dan memberi saran.</p>

Source: Judge & Bono (2004); Robbins & Judge (2013)

## **C. Keterampilan Inti Kepemimpinan dalam Praktik Manajemen**

### **1. Mengembangkan dan Mengkomunikasikan Visi**

Pemimpin perlu mengembangkan dan mengomunikasikan visi secara efektif, dengan cara membuat pernyataan visi yang jelas dan inspiratif serta secara konsisten membagikannya melalui berbagai saluran untuk melibatkan dan memotivasi para pemangku kepentingan.

#### **a. Memahami Visi**

Visi adalah gambaran masa depan yang meyakinkan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau komunitas. Visi berfungsi sebagai bintang penuntun, memberikan arah dan tujuan. Mengembangkan visi melibatkan beberapa langkah kunci, yang perlu dilakukan pemimpin sebagai berikut:

- 1) Identifikasi Nilai dan Tujuan Inti. Langkah awal, pemimpin perlu pemahaman tentang nilai-nilai fundamental dan tujuan jangka panjang organisas, karena akan membantu pemimpin membentuk visi agar selaras dengan apa yang benar-benar penting bagi para pemangku kepentingan.
- 2) Bayangkan Masa Depan. Langkah selanjutnya, pemimpin perlu menciptakan gambaran yang jelas tentang seperti apa kesuksesan itu. Langkah ini dapat berupa sesi curah pendapat, diskusi dengan anggota tim (bawahan), atau bahkan keterlibatan komunitas untuk mengumpulkan beragam perspektif.
- 3) Susun Pernyataan Visi. Langkah selanjutnya menyusun pernyataan visi yang ringkas dan jelas yang merangkum kondisi masa depan yang diinginkan. Pernyataan visi harus menginspirasi dan mudah diingat, serta menjadi titik kumpul bagi semua pemangku kepentingan.

#### **b. Mengkomunikasikan Visi**

Setelah visi dikembangkan, komunikasi yang efektif sangat penting untuk memastikan visi tersebut beresonansi dengan



semua pihak yang terlibat. Berikut beberapa strategi untuk mengomunikasikan visi secara efektif:

- 1) Menggunakan *Storytelling* (Bercerita): membagikan kisah yang menggambarkan visi tersebut dalam tindakan. Hal ini membantu menciptakan hubungan emosional dan membuat visi lebih relevan dan berkesan.
- 2) Menyederhanakan Pesan: menghindari jargon yang rumit. Pernyataan visi yang sederhana dan jelas memastikan semua orang memahami visi tersebut, terlepas dari peran mereka dalam organisasi.
- 3) Terlibat Melalui Berbagai Saluran: memanfaatkan berbagai metode komunikasi, seperti rapat, buletin, dan media sosial, untuk memperkuat visi secara konsisten. Hal ini membantu menjaga visi tetap berada di benak semua orang.
- 4) Memimpin dengan Teladan: menunjukkan komitmen terhadap visi melalui tindakan dan keputusan. Ketika pemimpin mewujudkan visi tersebut, pemimpin akan menginspirasi orang lain untuk mengikutinya.
- 5) Mendorong Umpan Balik dan Partisipasi: melibatkan anggota tim (bawahan) dalam diskusi tentang visi. Hal ini menumbuhkan rasa kepemilikan dan komitmen, sehingga meningkatkan kemungkinan anggota tim (bawahan) untuk bekerja keras mencapainya.
- 6) Memperkuat Visi Secara Berkala: mengingatkan terus menerus para pemangku kepentingan tentang visi tersebut melalui berbagai komunikasi dan pembaruan. Hal ini membantu menjaga fokus dan motivasi.

## **2. Memotivasi dan Memengaruhi Tim**

Peningkatan motivasi dan pengaruh pada tim (bawahan) secara efektif dapat dilakukan para pemimpin dengan cara memahami perbedaan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik menggambarkan kinerja suatu aktivitas untuk kepuasan intrinsik, dan

motivasi ini berasal dari dalam diri individu, sedangkan motivasi ekstrinsik menggambarkan perilaku yang didorong oleh penghargaan atau hukuman eksternal, abstrak atau konkret, dan motivasi ini datang dari luar individu (Nickerson, 2025). Motivasi intrinsik didorong oleh kepuasan pribadi dan rasa pencapaian, sementara motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh penghargaan dan pengakuan. Kedua jenis motivasi ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang berkembang. Para ahli telah menjelaskan beberapa perbedaan utama antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Mitchell, 2013):

**Tabel 5.3 Perbedaan Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi Intrinsik	Motivasi Ekstrinsik
Tujuan partisipasi: Kenikmatan dalam proses itu sendiri	Tujuan partisipasi: Manfaat yang diperoleh dari partisipasi
Emosi yang dialami: Menyenangkan (kenikmatan, kebebasan, relaksasi)	Emosi yang dialami: Ketegangan dan tekanan (persetujuan sosial tidak berada di bawah kendali langsung)
Hadiah: Hadiah yang efektif (kenikmatan, kesenangan)	Hadiah: Hadiah sosial atau materi
Kemungkinan lebih besar untuk bertahan dalam tugas jangka panjang	Lebih mungkin mengerjakan tugas penting yang kurang diminati
Motivasi diri untuk menerima tugas baru dan berinovasi	Meningkatkan kepatuhan pembelajaran sosial
Motivasi diri untuk menerima tugas baru	Meningkatkan kecepatan tugas
Perubahan perilaku yang lebih lambat	Menghilangkan hadiah mengakibatkan hilangnya motivasi

Para pemimpin dapat mengintegrasikan kedua jenis motivasi (intrinsik dan ekstrinsik) ke dalam strategi yang kohesif yang menyelaraskan nilai-nilai pribadi dengan tujuan organisasi, sekaligus menawarkan penghargaan yang nyata. Sebagai contoh pemimpin transformasional menumbuhkan otonomi dengan memercayai karyawan untuk membuat keputusan, mendorong kompetensi dengan menyediakan kesempatan pengembangan, dan membangun keterkaitan dengan membina lingkungan tim yang mendukung (Kosmann et al., 2024).

Berikut beberapa poin penting yang perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan motivasi dan pengaruh pada tim (bawahan) melalui motivasi intrinsik dan ekstrinsik:

- a. **Motivasi Intrinsik:** Menfokuskan pada kegembiraan, membangun semangat dari dalam diri bawahan melalui pengembangan karier yang menarik, pengakuan yang berarti, dan otonomi dalam pekerjaan. Hal ini dapat meningkatkan ketertarikan dan kepuasan kerja bawahan.
- b. **Motivasi Ekstrinsik:** Memanfaatkan penghargaan dan pengakuan (seperti bonus, tunjangan kesehatan, fasilitas yang nyaman dan lain-lain) untuk meningkatkan moral dan mendorong kinerja bawahan. Pimpinan dapat menerapkan program pengakuan terstruktur dan menawarkan peluang pertumbuhan yang selaras antara motivator intrinsik dengan motivator ekstrinsik.
- c. **Kombinasi keduanya:** Menggabungkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan, karena hal ini memungkinkan bawahan dapat melaksanakan tugas semaksimal mungkin tanpa harus diawasi oleh atasan secara ketat. Dengan menciptakan pekerjaan yang bermakna, menerapkan program pengakuan, mendukung pertumbuhan bawahan, dan mendorong otonomi, para pemimpin dapat meningkatkan kinerja dan memastikan komitmen serta kepuasan bawahan dalam jangka panjang.

Peningkatan motivasi dan pengaruh pada tim (bawahan) juga dapat dilakukan dengan cara membangun kepercayaan dan kredibilitas pemimpin. Beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan pemimpin dalam membangun kepercayaan dan kredibilitas (Optima, 2025), sebagai berikut:

- a. Mempraktikkan Transparansi: Pemimpin bersikap terbuka tentang keputusan yang dilakukan dan tantangan yang dihadapi tim (bawahan).
- b. Memimpin dengan Memberi Contoh: Pimpinan perlu memastikan tindakannya selaras dengan perkataan pemimpin untuk menunjukkan integritas.
- c. Mendengarkan Secara Aktif: Pemimpin menunjukkan empati dan meluangkan waktu untuk memahami perspektif anggota tim (bawahan).
- d. Konsisten dan Adil: Konsistensi dalam tindakan pemimpin menumbuhkan prediktabilitas dan keandalan
- e. Berinvestasi dalam Hubungan: Pemimpin perlu membangun koneksi yang bermakna dengan tim (bawahan) untuk meningkatkan kepercayaan.

### **3. Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah yang Etis**

Pengambilan keputusan etis adalah proses mengevaluasi dan memilih di antara berbagai alternatif dengan cara yang konsisten dengan prinsip dan nilai etika (Bensla, 2023). Proses ini melibatkan pertimbangan kewajiban moral, hak individu, keadilan, dan kebaikan bersama, dengan tujuan untuk membuat keputusan yang tidak hanya sesuai hukum tetapi juga bermoral dan adil.

Melibatkan tim dalam proses pengambilan keputusan sangat penting untuk pengambilan keputusan yang etis dan pemecahan masalah. Tim harus didorong untuk berbagi ide, perspektif, dan kekhawatiran yang dirasakan, sehingga menumbuhkan budaya kepercayaan dan transparansi. Pendekatan ini membantu dalam menavigasi pilihan

yang kompleks, menyeimbangkan prinsip moral, kebutuhan pemangku kepentingan, dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang etis memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan melalui pembimbingan tim (bawahan) melalui strategi psikologis yang meningkatkan integritas dan mendukung pengungkapan pelanggaran (*whistleblowing*). Dengan mengintegrasikan pengambilan keputusan yang etis pada praktik kepemimpinan, maka organisasi dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil selaras dengan nilai-nilai organisasi dan menumbuhkan budaya yang tangguh dan berprinsip.

Prinsip-prinsip utama pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang etis adalah:

- a. Keadilan: Memastikan bahwa keputusan dibuat secara imparial dan tanpa pilih kasih.
- b. Penghormatan terhadap Hak: Mengakui dan melindungi hak dan kesejahteraan semua pemangku kepentingan yang terlibat.
- c. Kebaikan Bersama: Mempertimbangkan dampak keputusan terhadap komunitas dan masyarakat yang lebih luas.
- d. Integritas: Menjunjung tinggi kejujuran dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan.
- e. Akuntabilitas: Bertanggung jawab atas hasil keputusan dan tindakan.

#### **4. Coaching dan Mentoring Anggota Tim**

*Coaching* dan *mentoring* adalah dua cara berbeda namun ampuh untuk mengembangkan talenta, masing-masing menawarkan manfaat unik bagi individu berpotensi tinggi maupun eksekutif berpengalaman (Hoffmann, 2025). *Coaching* dan *mentoring* bukan sekadar alat, melainkan katalisator yang ampuh untuk pertumbuhan, membantu individu membuka potensi, merangkul perubahan, dan memimpin dengan lebih jelas dan percaya diri. Berinvestasi dalam pembinaan dan pendampingan memperkuat dinamika tim dan memainkan peran penting dalam retensi karyawan, memastikan talenta berharga merasa didukung dan termotivasi (FastLearner, 2024).

*Coaching* (pembinaan) dan *mentoring* (bimbingan) membantu para pemimpin mengembangkan bakat dan meningkatkan dinamika tim (bawahan), dan membangun tenaga kerja yang tangguh (AZtech, 2025). *Coaching* dan *mentoring* merupakan pendekatan yang efektif untuk mengembangkan tim (bawahan). Sejumlah perusahaan menggunakan *coaching* untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja karyawan, dengan menargetkan keterampilan dan tujuan tertentu (CIPD, 2025).

*Mentoring* merupakan pilihan yang sangat baik bagi karyawan berpotensi tinggi atau manajer yang ingin memperoleh pengetahuan industri tertentu, memahami nuansa organisasi, mendapatkan wawasan perkembangan, atau mengembangkan keterampilan tertentu dengan belajar dari seseorang yang telah berhasil menavigasi medan serupa (Hoffmann, 2025).

## D. Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi Kegiatan Belajar di atas, kerjakan studi kasus berikut:

1. Transisi Kepemimpinan di Proyek Alpha: Gaya Kepemimpinan (Transformasional vs. Transaksional)  
Pak Bima (Manajer lama) sukses dengan pendekatan Transaksional (insentif & deadline ketat). Saat digantikan Ibu Risa (Manajer baru) yang fokus pada Transformasional (pemberdayaan & coaching), tim mengalami gejolak: beberapa anggota senior merasa kehilangan kontrol, sementara anggota muda merasa termotivasi. Kinerja jangka pendek menurun.
  - A. Apa risiko utama transisi gaya kepemimpinan yang drastis ini?
  - B. Bagaimana Ibu Risa dapat mengintegrasikan pendekatan Transformasional-nya tanpa sepenuhnya mengabaikan kebutuhan stabilitas yang diprioritaskan Pak Bima?
  - C. Berikan saran langkah-langkah komunikasi kepada tim untuk menstabilkan situasi.

2. Krisis Kualitas di PT. Sinar Jaya: Kepemimpinan Situasional dan Crisis Management

PT. Sinar Jaya menghadapi krisis ketika hasil audit mendeteksi cacat masif pada produk unggulan mereka. Bapak Hadi (Kepala Divisi), biasanya menerapkan Kepemimpinan Delegatif (memberi otonomi penuh). Namun, di tengah krisis, timnya menjadi bingung dan menunggu perintah yang jelas.

- A. Mengapa gaya Delegatif Bapak Hadi menjadi kontraproduktif dalam situasi krisis ini?
- B. Gaya kepemimpinan apa yang seharusnya diterapkan Bapak Hadi segera (directive/authoritative) dan gaya apa yang harus diterapkan setelah krisis terkendali (coaching/supportive)?
- C. Bagaimana Bapak Hadi dapat memimpin tim untuk menganalisis akar masalah tanpa menyalahkan individu?

# KEGIATAN BELAJAR 6

## **MOTIVASI DAN PERILAKU ORGANISASI**



## **DESKRIPSI PEMBELAJARAN**

Kegiatan belajar ini membahas konsep dasar motivasi dan perilaku organisasi serta penerapannya dalam konteks dunia kerja modern. Mahasiswa akan diajak memahami bagaimana motivasi memengaruhi sikap, kinerja, serta dinamika perilaku individu maupun kelompok di dalam organisasi. Selain itu, dibahas pula isu keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*), khususnya pada wanita karier, sebagai salah satu faktor penting dalam membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

## **TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti pembelajaran ini mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian motivasi dan perilaku organisasi serta hubungan keduanya dalam konteks organisasi.
2. Menguraikan teori-teori motivasi dan teori-teori perilaku organisasi yang relevan dengan dunia kerja.
3. Menganalisis peran motivasi dan perilaku organisasi terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan dinamika hubungan antarindividu di tempat kerja.
4. Menjelaskan pentingnya keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*), khususnya bagi wanita karier, dalam mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.
5. Memberikan contoh penerapan konsep motivasi dan perilaku organisasi dalam situasi nyata di lingkungan kerja.

## **URAIAN MATERI PEMBELAJARAN**

### **A. Pendahuluan**

Motivasi dan perilaku organisasi merupakan dua pilar utama dalam kajian manajemen modern yang tidak dapat dipisahkan dari dinamika dunia kerja saat ini. Setiap organisasi, baik yang berorientasi profit maupun non-profit, pada dasarnya adalah kumpulan individu yang

bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana individu di dalamnya termotivasi dan bagaimana perilaku mereka dikelola secara efektif dalam konteks sistem organisasi (Robbins & Judge, 2017; Luthans et al., 2015; Pinder, 2014). Tanpa motivasi yang memadai dan perilaku organisasi yang terarah, sumber daya manusia yang unggul sekalipun tidak akan mampu memberikan kinerja optimal.

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, global, dan kompetitif telah membawa perubahan signifikan terhadap cara organisasi memandang manusia sebagai aset strategis. Globalisasi, digitalisasi, dan perubahan karakter generasi tenaga kerja (milenial dan Gen Z) telah menggeser paradigma lama dalam memahami loyalitas, kepemimpinan, dan keseimbangan hidup (Northouse, 2019; Gagné et al., 2010; Deci et al., 2017). Hal ini menuntut pendekatan baru dalam memotivasi karyawan dan mengelola perilaku mereka secara kontekstual dan berbasis bukti (*evidence-based management*).

Motivasi dalam konteks organisasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak, bekerja, dan mempertahankan perilaku tertentu demi mencapai tujuan (Pinder, 2014). Sementara itu, perilaku organisasi mempelajari bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam sistem organisasi serta bagaimana perilaku tersebut memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2017; Luthans et al., 2015). Kajian ini penting karena memberikan pemahaman mendalam tentang dinamika manusia di tempat kerja bukan sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai entitas sosial dan psikologis yang kompleks.

Dalam konteks pendidikan tinggi di bidang manajemen, pemahaman terhadap motivasi dan perilaku organisasi merupakan bekal dasar bagi mahasiswa untuk menjadi manajer dan pemimpin yang efektif. Mereka tidak hanya harus memahami aspek teknis manajemen seperti perencanaan dan pengendalian, tetapi juga memahami dinamika manusia sebagai subjek utama dalam organisasi (Dessler, 2020;

DuBrin, 2013). Pemahaman ini membantu calon pemimpin untuk mengembangkan empati, komunikasi, dan strategi kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan sosial dan generasi kerja.

Selain itu, isu-isu kontemporer seperti *work-life balance*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan psikologis karyawan kini menjadi perhatian utama organisasi modern (Greenhaus & Allen, 2011; Judge et al., 2001). Organisasi tidak hanya berfokus pada pencapaian target ekonomi, tetapi juga pada kesejahteraan mental dan emosional karyawan, yang terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan loyalitas (Deci et al., 2017; Gagné et al., 2010).

Perspektif gender juga menjadi bagian integral dalam kajian perilaku organisasi. Peran perempuan dalam dunia kerja modern semakin penting, namun masih dihadapkan pada berbagai tantangan struktural dan kultural (Eagly & Carli, 2007; Noor, 2011). Pemahaman mengenai keseimbangan peran antara pekerjaan dan keluarga menjadi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif.

Dengan demikian, bab ini bertujuan untuk memberikan landasan teoretis dan empiris yang kuat mengenai motivasi dan perilaku organisasi serta implikasinya terhadap efektivitas manajerial dan keberhasilan organisasi. Kajian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman mahasiswa dan praktisi tentang peran strategis manusia sebagai penggerak utama organisasi.

## **B. Definisi dan Teori Motivasi**

### **1. Pengertian Motivasi Dalam Organisasi**

Motivasi merupakan konsep mendasar dalam perilaku organisasi yang menjelaskan alasan seseorang mengerahkan usaha, mempertahankan perilaku, dan mengarahkan tindakannya untuk mencapai tujuan tertentu. menyatakan bahwa motivasi mencakup tiga elemen utama, yaitu intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan ketekunan (*persistence*). Intensitas menunjukkan seberapa kuat

usaha yang dilakukan individu, arah mengindikasikan tujuan perilaku, sedangkan ketekunan mencerminkan seberapa lama individu mempertahankan usahanya dalam menghadapi hambatan.

Menurut Luthans (2011), motivasi merupakan proses yang diawali oleh kebutuhan fisiologis atau psikologis yang mendorong seseorang untuk bertindak demi mencapai kepuasan tertentu. Proses ini mencakup hubungan antara kebutuhan (needs), dorongan (drives), dan tujuan (goals) yang bersama-sama membentuk perilaku kerja individu.

Dalam konteks organisasi, motivasi tidak hanya berfokus pada kepentingan pribadi karyawan, tetapi juga menjadi penghubung antara tujuan individu dan organisasi. Gibson et al. (2012) menegaskan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk bekerja secara produktif serta memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis seperti sikap, nilai, dan persepsi. McShane dan Von Glinow (2018) menyatakan bahwa dua individu yang menghadapi situasi kerja serupa dapat menunjukkan tingkat motivasi berbeda karena perbedaan dalam kepribadian, pengalaman, dan sistem nilai. Oleh karena itu, motivasi bersifat personal dan dinamis, bergantung pada interaksi antara individu dan lingkungannya.

Dengan demikian, motivasi dalam organisasi dapat dipahami sebagai proses psikologis yang kompleks dan berkelanjutan, yang berperan penting dalam mengarahkan perilaku kerja, membentuk sikap positif, dan meningkatkan efektivitas organisasi.

## **2. Jenis Motivasi**

Motivasi umumnya dibedakan menjadi dua jenis utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dorongan internal individu untuk melakukan pekerjaan karena kesenangan, kepuasan pribadi, atau nilai yang dianggap bermakna.

Sebaliknya, motivasi ekstrinsik bersumber dari faktor eksternal seperti gaji, promosi, atau penghargaan sosial (Deci & Ryan, 2000).

Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa motivasi ekstrinsik efektif dalam mendorong perilaku jangka pendek, khususnya yang terkait dengan target kerja kuantitatif, sementara motivasi intrinsik berkontribusi terhadap kepuasan dan komitmen jangka panjang. Luthans (2011) menambahkan bahwa kombinasi keduanya sering kali menghasilkan kinerja optimal karena menggabungkan makna personal dan penghargaan eksternal.

Namun, penelitian Deci, Koestner, dan Ryan (1999) menemukan adanya fenomena crowding-out effect, yaitu kondisi ketika insentif eksternal justru menurunkan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, organisasi harus menyeimbangkan kedua aspek ini dengan menciptakan sistem penghargaan yang mendukung kebutuhan psikologis dasar karyawan.

**3. Teori Motivasi Klasik**

Teori motivasi klasik memberikan dasar konseptual bagi pemahaman tentang dorongan perilaku manusia dalam organisasi:

**Tabel 6.1**

Teori Hierarki Kebutuhan – Abraham Maslow (1954)	Maslow berpendapat bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan pada tingkat rendah menjadi prasyarat bagi munculnya kebutuhan tingkat tinggi.
Teori Dua Faktor – Frederick Herzberg (1959)	Herzberg membedakan antara faktor hygiene (gaji, kondisi kerja) dan motivator (prestasi, tanggung jawab, pengakuan). Faktor hygiene mencegah ketidakpuasan, sedangkan motivator meningkatkan kepuasan kerja.

Kebutuhan Berprestasi – David McClelland (1961)	McClelland mengemukakan bahwa motivasi individu ditentukan oleh tiga kebutuhan utama: prestasi (achievement), kekuasaan (power), dan afiliasi (affiliation).
---	--

Teori-teori ini membentuk landasan bagi pendekatan manajemen modern dalam memahami perilaku kerja.

#### 4. Teori Motivasi Kontemporer

Teori-teori motivasi modern menawarkan pemahaman yang lebih empiris dan kontekstual:

**Tabel 6.2**

Teori Harapan (Expectancy Theory) – <i>Victor Vroom (1964)</i>	Motivasi muncul jika individu percaya bahwa usaha menghasilkan kinerja, kinerja menghasilkan hasil, dan hasil tersebut bernilai bagi mereka.
Teori Penetapan Tujuan (Goal-Setting Theory) – <i>Locke &amp; Latham (1990)</i>	Tujuan yang spesifik, menantang, dan disertai umpan balik terbukti meningkatkan kinerja individu.
Teori Keadilan (Equity Theory) – <i>J. Stacy Adams (1965)</i>	Individu menilai keadilan berdasarkan perbandingan input–output dengan orang lain, dan persepsi ketidakadilan dapat menurunkan motivasi.
Self-Determination Theory (SDT) – <i>Deci &amp; Ryan (2000)</i>	SDT menyatakan bahwa motivasi optimal muncul ketika kebutuhan psikologis dasar akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial terpenuhi.

#### 5. Motivasi Dan Kinerja

Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu, kepuasan kerja, dan perilaku organisasi. Penelitian Judge et al. (2001) menunjukkan bahwa motivasi berhubungan positif dengan kinerja dan kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi menunjukkan

produktivitas, komitmen, dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Selain itu, motivasi juga memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela di luar deskripsi kerja formal seperti membantu rekan kerja dan menjaga reputasi organisasi (Podsakoff et al., 2009). Pemimpin yang memahami motivasi bawahannya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, produktif, dan berkelanjutan (Northouse, 2019).

## **B. Definisi dan Teori Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)**

### **1. Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi (*organizational behavior* atau OB) merupakan bidang kajian interdisipliner dalam ilmu manajemen yang mempelajari bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi memengaruhi perilaku di tempat kerja. Menurut Robbins dan Judge (2017), OB adalah studi sistematis mengenai tindakan individu dan kelompok dalam organisasi serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi. Definisi ini menekankan bahwa OB berfokus pada perilaku nyata (*actual behavior*), bukan hanya pada norma atau teori ideal.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2012) menambahkan bahwa OB bertujuan untuk menjelaskan (*explain*), memprediksi (*predict*), dan mengendalikan (*control*) perilaku manusia dalam konteks organisasi. Luthans (2011) menegaskan bahwa OB merupakan aplikasi dari ilmu perilaku untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam praktiknya, pemahaman ini digunakan untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan.

Kajian OB tidak hanya membahas hubungan formal antara atasan dan bawahan, tetapi juga dinamika psikologis seperti emosi, persepsi, kepribadian, motivasi, komunikasi, konflik, dan budaya organisasi (McShane & Von Glinow, 2018; Bratton, 2020). Dengan demikian,

perilaku organisasi dapat dipahami sebagai ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam konteks kerja secara komprehensif untuk meningkatkan efektivitas dan kesejahteraan dalam organisasi.

## 2. Lingkup Perilaku Organisasi

Ruang lingkup OB mencakup tiga level utama: individu, kelompok, dan organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Level individu	Mencakup faktor psikologis seperti kepribadian, sikap, nilai, persepsi, motivasi, dan emosi yang memengaruhi perilaku kerja.
Level kelompok	Berfokus pada interaksi antarindividu dalam tim, komunikasi, kekuasaan, konflik, serta gaya kepemimpinan
Level organisasi	Menyoroti struktur, budaya organisasi, sistem penghargaan, serta perubahan organisasi (Schein, 2010).

Ketiga level tersebut saling berhubungan secara sistemik. Perubahan di satu level (misalnya, budaya organisasi) akan berdampak pada perilaku individu dan kelompok. Oleh karena itu, manajer perlu memahami ketiganya secara holistik agar mampu menciptakan sistem kerja yang sehat dan produktif (McKenna, 2020).

## 3. Perilaku Organisasi dalam Ragam Ilmu

Perilaku organisasi bersifat interdisipliner, mengintegrasikan berbagai bidang ilmu:

Psikologi, yang menjelaskan motivasi, persepsi, dan pembelajaran individu.
Sosiologi, yang membantu memahami struktur sosial, kekuasaan, dan hubungan kelompok.



Antropologi, yang menguraikan nilai, simbol, dan budaya organisasi.
Ilmu politik, yang menjelaskan dinamika kekuasaan dan konflik kepentingan.

Kombinasi ini membuat OB menjadi bidang yang sangat kaya dalam menjelaskan kompleksitas perilaku manusia di organisasi modern (Scott & Davis, 2015).

#### 4. Model Perilaku Organisasi

Berbagai model telah dikembangkan untuk menjelaskan hubungan antara manajemen dan karyawan:

Model Autocratic	Menekankan kekuasaan manajer; cocok dalam struktur hierarkis tetapi mengurangi partisipasi.
Model Custodial	Berfokus pada kompensasi dan keamanan kerja sebagai dasar loyalitas.
Model Supportive	Menekankan dukungan pemimpin terhadap pertumbuhan karyawan (Luthans, 2011).
Model Collegial	Memandang hubungan kerja sebagai kemitraan setara.
Model System	Melihat organisasi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal (Wagner & Hollenbeck, 2020).

Model terakhir, *system model*, paling relevan dalam era digital karena memperhatikan dinamika teknologi, budaya, dan keberlanjutan organisasi (Roth, 2023; Trenerry et al., 2021).

#### 5. Perilaku Organisasi di Era Digital

Era digital membawa tantangan baru terhadap perilaku organisasi. Digitalisasi, otomatisasi, dan *remote work* mengubah cara individu

berinteraksi dan berkolaborasi (V. Jain & Mitra, 2025). Tantangan utama meliputi:

Perubahan ekspektasi tenaga kerja	Generasi milenial dan Gen Z mengutamakan makna kerja, fleksibilitas, dan keseimbangan hidup (McShane & Von Glinow, 2018).
Kesehatan psikologis dan burnout	Tekanan kerja tinggi akibat transformasi digital menuntut sistem manajemen berbasis kesejahteraan (Luthans, 2011; Rodriguez-Lluesma & García-Ruiz, 2021).
Komunikasi digital dan virtual teams	Kolaborasi jarak jauh meningkatkan risiko miskomunikasi dan berkurangnya kelekatan sosial (Trenerry et al., 2021).
Keadilan organisasi dan etika digital	Karyawan kini menilai keadilan tidak hanya dari gaji, tetapi juga transparansi dan penghargaan dalam lingkungan digital (Kretschmer & Khashabi, 2020).

Manajer masa kini harus mengembangkan perilaku organisasi yang adaptif, etis, dan berbasis teknologi manusiawi (*human-centered digital leadership*), agar transformasi digital dapat berjalan selaras dengan nilai kemanusiaan dan produktivitas organisasi.

## C. Motivasi dalam Organisasi di Dunia Kerja

### 1. Motivasi dan Produktivitas

Motivasi memiliki peran krusial dalam menentukan produktivitas kerja karyawan. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan internal yang mengarahkan energi dan upaya seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, motivasi berfungsi sebagai “mesin penggerak produktivitas kerja”.

Produktivitas tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga pada kemauan dan komitmen individu untuk bekerja dengan efisien, kreatif, dan penuh dedikasi. Luthans (2011) menegaskan bahwa individu dengan motivasi tinggi cenderung memiliki inisiatif

dan persistensi lebih besar dalam menghadapi hambatan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Kim dan Beehr (2021), yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berhubungan positif dengan produktivitas dan kepuasan kerja lintas sektor industri.

Penelitian meta-analitik oleh Judge et al. (2001) dan diperkuat oleh Breevaart & Bakker (2018) membuktikan bahwa motivasi tidak hanya meningkatkan kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas dan kecepatan penyelesaian tugas. Organisasi yang berhasil memelihara motivasi karyawan akan lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi perubahan global.

“Motivation acts as the energy that converts employee potential into real performance.” — (Breevaart & Bakker, 2018, *Journal of Organizational Behavior*).

## **2. Motivasi dan Kepuasan**

Kepuasan kerja adalah cerminan sejauh mana individu merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan, dan penghargaan yang diterimanya. Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) mengemukakan bahwa motivator factors seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian pribadi merupakan sumber utama kepuasan kerja. Ketika pekerjaan dianggap bermakna, individu akan merasakan kebanggaan dan kebahagiaan dalam bekerja.

Menurut Luthans (2011), motivasi dan kepuasan kerja saling memperkuat. Karyawan yang termotivasi lebih cenderung menunjukkan sikap optimis, keterlibatan tinggi, serta stres kerja yang rendah. Studi terbaru oleh Inceoglu et al. (2018) menemukan bahwa keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan prediktor kuat bagi kepuasan dan retensi karyawan di sektor publik maupun swasta.

Selain itu, kepuasan kerja berimplikasi langsung pada kehadiran, loyalitas, dan kinerja organisasi (Judge et al., 2001). Karyawan yang puas cenderung memiliki tingkat absensi rendah, lebih loyal, dan lebih kecil kemungkinannya untuk keluar dari organisasi (Dessler, 2020).

### 3. Motivasi dan Komitmen

Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana individu merasa memiliki dan ingin tetap menjadi bagian dari organisasi (Meyer & Allen, 1997). Komitmen ini terdiri dari tiga dimensi utama: afektif (keterikatan emosional), normatif (rasa kewajiban moral), dan continuance (pertimbangan biaya meninggalkan organisasi).

Motivasi berperan penting dalam memperkuat ketiga dimensi tersebut. Robbins dan Judge (2017) menunjukkan bahwa motivasi tinggi meningkatkan komitmen afektif karena karyawan merasa diakui dan dihargai. Sementara itu, dukungan organisasi melalui pelatihan dan penghargaan membangun komitmen normatif (Luthans, 2011). Studi terbaru oleh Zayas-Ortiz et al. (2022) menegaskan bahwa motivasi intrinsik juga meningkatkan komitmen afektif dan mengurangi intensi turnover di era digital.

Dengan demikian, motivasi tidak hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga memperkuat loyalitas, stabilitas, dan keberlanjutan organisasi.

### 4. Motivasi dan Kinerja

Kinerja tim bergantung pada interaksi antaranggota, kepercayaan, komunikasi, dan motivasi bersama. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa tim dengan motivasi tinggi menunjukkan kohesi, kolaborasi, dan koordinasi yang lebih baik. Motivasi meningkatkan willingness anggota untuk berbagi informasi, membantu rekan kerja, dan menunjukkan perilaku ekstra-peran atau *organizational citizenship behavior* (Podsakoff et al., 2009).

Penelitian oleh Deci & Ryan (2020) dan Christian, Garza, & Slaughter (2021) menunjukkan bahwa tim dengan motivasi intrinsik yang kuat lebih kreatif dan resilien menghadapi tekanan kerja. Mereka tidak hanya fokus pada tujuan pribadi, tetapi juga pada keberhasilan tim secara keseluruhan.

Dengan demikian, motivasi berfungsi sebagai katalis sinergi dalam tim. Tanpa motivasi, kompetensi dan struktur tim tidak akan cukup untuk menghasilkan kinerja unggul.

## **5. Motivasi dalam Konteks Dunia Kerja Modern**

Dunia kerja kontemporer diwarnai oleh transformasi digital, kerja jarak jauh, dan perubahan generasi tenaga kerja. Generasi milenial dan Gen Z menempatkan makna kerja (*meaningful work*), fleksibilitas, dan otonomi di atas stabilitas atau gaji tinggi (McShane & Von Glinow, 2018; Brougham & Haar, 2020). Hal ini menuntut organisasi untuk beradaptasi terhadap paradigma motivasi baru yang menekankan keseimbangan kerja–kehidupan, pengakuan, dan peluang pengembangan diri.

Di sisi lain, teknologi membuka peluang baru untuk meningkatkan motivasi melalui sistem penghargaan digital, *performance dashboards*, dan gamifikasi (Turel & Bechara, 2020). Namun, jika tidak dikelola dengan baik, tekanan digital dapat memicu kelelahan dan *burnout* (Shoss et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu menggabungkan pendekatan human-centric leadership dengan digital engagement strategy.

Luthans (2011) menekankan bahwa keberlanjutan motivasi hanya dapat dicapai jika organisasi memperhatikan kesejahteraan psikologis, hubungan sosial, dan rasa makna kerja. Dalam konteks ini, motivasi bukan sekadar instrumen manajerial, tetapi juga pilar etika dan kemanusiaan dalam organisasi abad ke-21.

## **D. Keseimbangan Kerja (Work–Life Balance) untuk Wanita Karier**

### **1. Work–Life Balance**

Konsep *work-life balance* (WLB) menggambarkan sejauh mana individu mampu mengelola waktu, energi, dan komitmen antara peran profesional dan personal. Greenhaus dan Allen (2011) mendefinisikan WLB sebagai kondisi di mana keterlibatan dan kepuasan individu

dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi berada dalam proporsi yang seimbang. Keseimbangan ini bukan berarti pembagian waktu yang sama, melainkan kemampuan untuk memenuhi tuntutan kedua ranah tersebut secara harmonis.

Seiring perkembangan dunia kerja modern, WLB mencakup aspek yang lebih luas, seperti kesehatan mental, kebahagiaan, fleksibilitas waktu, dan kualitas relasi sosial (Haar et al., 2014). Transformasi digital dan kerja jarak jauh (*remote work*) semakin mengaburkan batas antara kehidupan profesional dan pribadi (Choi et al., 2020). Oleh karena itu, WLB kini dipandang sebagai dimensi penting dari kesejahteraan psikologis (*work well-being*).

Allen et al. (2000) menegaskan bahwa individu yang berhasil menjaga keseimbangan kerja–kehidupan memiliki tingkat stres lebih rendah, kepuasan hidup lebih tinggi, dan kinerja kerja yang lebih baik. Sebaliknya, ketidakseimbangan WLB meningkatkan risiko kelelahan (*burnout*), gangguan tidur, dan konflik interpersonal di tempat kerja maupun rumah (Yildirim & Aycan, 2022).

Dengan demikian, WLB merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan sehat—baik dari perspektif individu maupun organisasi.

## **2. Wanita Karir dalam Pekerjaan**

Wanita karier menghadapi tantangan yang kompleks karena peran ganda yang melekat pada struktur sosial dan budaya. Noor (2011) mengungkapkan bahwa perempuan sering kali mengalami *work–family conflict* akibat tuntutan ganda antara tanggung jawab domestik dan profesional. Di banyak budaya, termasuk Indonesia, ekspektasi sosial terhadap perempuan untuk tetap memprioritaskan peran rumah tangga masih sangat kuat.

Selain faktor sosial, perempuan juga menghadapi hambatan struktural di tempat kerja seperti stereotip gender, *glass ceiling*, dan ketimpangan dalam promosi serta kompensasi (Eagly & Carli, 2007). Studi oleh Powell dan Sang (2015) menunjukkan bahwa wanita di

posisi kepemimpinan sering menghadapi penilaian berbasis gender yang membuat mereka harus bekerja lebih keras untuk memperoleh pengakuan yang setara.

Tantangan lainnya adalah *emotional labor*—tuntutan untuk menjaga ekspresi emosional positif meskipun menghadapi tekanan tinggi di tempat kerja. Hal ini meningkatkan risiko stres dan menurunkan kepuasan hidup (Haar et al., 2014). Selain itu, pembagian kerja domestik yang tidak merata memperburuk ketidakseimbangan WLB bagi perempuan (Kim & Gong, 2021).

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan kebijakan yang mendukung, seperti jam kerja fleksibel, cuti keluarga, serta fasilitas penitipan anak, guna mendorong kesetaraan dan kesejahteraan bagi wanita karier.

### **3. Work-Life Balance dan Kesehatan**

Work-life balance memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja dan kesehatan mental. Karyawan yang memiliki WLB baik cenderung menunjukkan produktivitas tinggi, keterlibatan kerja (*engagement*), dan komitmen terhadap organisasi (Haar et al., 2014). Studi longitudinal oleh Sirgy dan Lee (2018) menemukan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan hidup dan penurunan burnout.

Sebaliknya, WLB yang buruk memicu stres kronis, gangguan tidur, dan menurunkan kemampuan pengambilan keputusan. Di kalangan wanita karier, konflik kerja-keluarga sering memicu perasaan bersalah, kelelahan emosional, dan depresi (Yildirim & Aycan, 2022). Dampak jangka panjangnya adalah penurunan kinerja dan peningkatan turnover.

Organisasi yang menerapkan kebijakan WLB seperti fleksibilitas waktu, kerja hibrida, dan dukungan psikologis terbukti mampu meningkatkan kesejahteraan dan retensi karyawan (Carnevale & Hatak, 2020). Hal ini memperkuat argumentasi bahwa WLB bukan

sekadar isu personal, tetapi strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia modern.

Perspektif gender penting dalam memahami bagaimana struktur sosial dan organisasi memengaruhi WLB. Eagly dan Carli (2007) menyatakan bahwa sistem kerja tradisional masih dibangun berdasarkan norma maskulin—yang menilai kinerja berdasarkan jam kerja panjang dan kehadiran fisik. Hal ini sering merugikan perempuan yang membutuhkan fleksibilitas waktu untuk memenuhi peran keluarga.

Penelitian menunjukkan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki strategi berbeda dalam mencapai keseimbangan kerja–kehidupan. Laki-laki cenderung fokus pada pencapaian profesional, sedangkan perempuan menyeimbangkan antara peran keluarga dan pekerjaan (Greenhaus & Allen, 2011). Namun, meningkatnya partisipasi perempuan dalam dunia kerja menuntut perubahan dalam norma organisasi agar lebih inklusif terhadap kebutuhan gender (Kim & Gong, 2021).

Perspektif gender juga menyoroti pentingnya kepemimpinan yang sensitif terhadap kesetaraan. Organisasi perlu menciptakan kebijakan berbasis *gender mainstreaming*, termasuk sistem evaluasi kinerja yang adil dan bebas bias, serta kesempatan karier yang setara bagi laki-laki dan perempuan.

#### **4. Perspektif Gender dalam Work–Life Balance**

Perspektif gender penting dalam memahami bagaimana struktur sosial dan organisasi memengaruhi WLB. Eagly dan Carli (2007) menyatakan bahwa sistem kerja tradisional masih dibangun berdasarkan norma maskulin—yang menilai kinerja berdasarkan jam kerja panjang dan kehadiran fisik. Hal ini sering merugikan perempuan yang membutuhkan fleksibilitas waktu untuk memenuhi peran keluarga.

Penelitian menunjukkan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki strategi berbeda dalam mencapai keseimbangan kerja–kehidupan.



Laki-laki cenderung fokus pada pencapaian profesional, sedangkan perempuan menyeimbangkan antara peran keluarga dan pekerjaan (Greenhaus & Allen, 2011). Namun, meningkatnya partisipasi perempuan dalam dunia kerja menuntut perubahan dalam norma organisasi agar lebih inklusif terhadap kebutuhan gender (Kim & Gong, 2021).

Perspektif gender juga menyoroti pentingnya kepemimpinan yang sensitif terhadap kesetaraan. Organisasi perlu menciptakan kebijakan berbasis *gender mainstreaming*, termasuk sistem evaluasi kinerja yang adil dan bebas bias, serta kesempatan karier yang setara bagi laki-laki dan perempuan.

## **5. Islam dan Keseimbangan Peran Wanita**

Dalam pandangan Islam, keseimbangan merupakan nilai universal yang dijunjung tinggi. Konsep *wasathiyah* (moderasi) mengajarkan pentingnya menempatkan setiap aspek kehidupan secara proporsional. Al-Qur'an (Q.S. Al-Qashash: 77) menegaskan:

*“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia...”*

Ayat ini menekankan perlunya keseimbangan antara urusan dunia dan akhirat, termasuk antara pekerjaan profesional dan tanggung jawab keluarga. Islam memandang pekerjaan sebagai ibadah apabila dilakukan dengan niat yang baik dan sesuai dengan syariat.

Khadijah binti Khuwailid menjadi contoh nyata wanita sukses dalam bisnis tanpa mengabaikan peran keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa Islam mendukung peran aktif perempuan di ruang publik selama dijalankan dengan nilai moral dan keseimbangan peran (Rahman & Al-Zyoud, 2020).

Selain itu, Nabi Muhammad SAW meneladkan keseimbangan peran dalam rumah tangga dengan membantu pekerjaan domestik, sehingga menunjukkan bahwa tanggung jawab keluarga bukan hanya milik

perempuan. Dengan demikian, prinsip Islam sejatinya sejalan dengan nilai-nilai *work-life balance* modern yang menekankan kesalingan dan keadilan peran.

## **E. Kesimpulan**

### **1. Simpulan Teoretis**

Bab ini telah menguraikan bahwa motivasi dan perilaku organisasi (organizational behavior) merupakan dua dimensi fundamental dalam kajian manajemen sumber daya manusia yang saling berhubungan secara erat. Motivasi dipahami sebagai proses psikologis yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja individu (Robbins & Judge, 2017), sedangkan perilaku organisasi berfokus pada bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi saling memengaruhi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi (Luthans, 2011; McShane & Von Glinow, 2018).

Secara teoretis, beragam pendekatan klasik seperti teori kebutuhan Maslow (1954), dua faktor Herzberg (1959), kebutuhan berprestasi McClelland (1961), harapan Vroom (1964), keadilan Adams (1965), dan penetapan tujuan Locke & Latham (1990) telah menjelaskan bahwa motivasi tidak bersifat tunggal, melainkan merupakan interaksi antara kebutuhan, nilai, persepsi keadilan, harapan, dan tujuan yang jelas. Teori-teori ini menjadi landasan bagi model motivasi kontemporer yang lebih kontekstual terhadap lingkungan kerja modern.

Sementara itu, teori perilaku organisasi menjelaskan bagaimana faktor-faktor psikologis, sosial, kultural, dan struktural membentuk dinamika kerja manusia dalam organisasi. Perilaku organisasi tidak hanya menjelaskan perilaku individu, tetapi juga bagaimana tim dan organisasi berfungsi sebagai sistem sosial yang kompleks. Integrasi antara teori motivasi dan perilaku organisasi menghasilkan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami bagaimana manusia berperilaku dalam konteks kerja yang dinamis.

Perkembangan teori mutakhir memperluas cakupan pembahasan ke arah *positive organizational behavior*, *self-determination theory*, *psychological capital*, *emotional intelligence*, dan *organizational culture* (Deci & Ryan, 2020; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Perspektif ini menegaskan bahwa efektivitas organisasi modern tidak hanya ditentukan oleh struktur dan teknologi, tetapi juga oleh kesejahteraan psikologis, makna kerja, dan kepemimpinan berbasis empati.

Dengan demikian, simpulan teoretis dari keseluruhan bab ini menunjukkan bahwa motivasi dan perilaku organisasi merupakan fondasi ilmiah yang saling melengkapi dalam menjelaskan keberhasilan organisasi. Keduanya membentuk dasar bagi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, beretika, dan berkelanjutan di era globalisasi dan digitalisasi.

## **2. Implikasi Praktis**

Dari perspektif praktis, pemahaman terhadap motivasi dan perilaku organisasi memiliki implikasi yang sangat luas terhadap keberhasilan dunia kerja modern. Motivasi kerja menjadi kunci dalam mengoptimalkan produktivitas, meningkatkan kepuasan, serta memperkuat loyalitas karyawan. Organisasi yang mampu memberikan penghargaan adil, tujuan kerja yang bermakna, dan kesempatan pengembangan diri akan menciptakan tenaga kerja yang bersemangat dan berorientasi pada kinerja tinggi.

Dalam konteks perilaku organisasi, kepemimpinan yang adaptif dan berempati menjadi keharusan. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan psikologis, emosi, dan dinamika sosial karyawan akan lebih efektif dalam membangun budaya kerja positif, memperkuat komunikasi, serta menurunkan konflik destruktif (Northouse, 2019). Hal ini menegaskan pentingnya *transformational leadership* dan *servant leadership* dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif.

Perubahan besar yang diakibatkan oleh digitalisasi dan globalisasi menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan cara kerja baru,

seperti *remote working*, *hybrid teams*, dan penggunaan teknologi kolaboratif. Dalam konteks ini, strategi motivasi harus menyesuaikan diri dengan kebutuhan generasi milenial dan Gen Z yang mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan hidup, dan makna kerja (*meaningful work*). Pendekatan tradisional yang menekankan kontrol perlu digantikan dengan pendekatan berbasis kepercayaan, otonomi, dan kejelasan tujuan.

Selain itu, pemahaman yang baik terhadap perilaku organisasi juga membantu organisasi dalam merancang sistem kerja yang berkelanjutan dan berkeadilan gender. Sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya, isu *work-life balance* bagi wanita karier menunjukkan bahwa motivasi dan perilaku kerja dipengaruhi oleh faktor sosial dan struktural. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi kebijakan kerja yang ramah keluarga dan sensitif terhadap perbedaan gender.

Dalam jangka panjang, implikasi strategis dari pengelolaan motivasi dan perilaku organisasi adalah terbentuknya lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan manusiawi. Perusahaan yang menempatkan manusia sebagai pusat strategi manajemen akan memiliki tingkat retensi tinggi, inovasi berkelanjutan, serta keunggulan kompetitif yang sulit ditiru.

## **F. Latihan**

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi motivasi dan perilaku organisasi, kerjakan latihan berikut:

1. Jelaskan perbedaan antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik!
2. Bandingkan teori kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan teori kebutuhan McClelland!

3. Uraikan bagaimana work-life balance (WLB) memengaruhi kesehatan mental dan kinerja karyawan, khususnya wanita karier!
4. Analisis bagaimana perilaku organisasi berubah di era digital!

## **G. Rangkuman**

Secara keseluruhan, Bab Motivasi dan Perilaku Organisasi memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana manusia berpikir, berperilaku, dan berkontribusi dalam organisasi. Pemahaman teoretis dan praktis ini menjadi fondasi penting bagi calon manajer, pemimpin, dan profesional untuk membangun organisasi yang efektif, adaptif, dan beretika di era revolusi industri 4.0 dan masyarakat kerja digital.

Dengan menempatkan motivasi dan perilaku manusia sebagai pusat strategi organisasi, setiap institusi dapat bergerak menuju keseimbangan antara kinerja, kesejahteraan, dan keberlanjutan. Pendekatan manajerial yang humanis dan berbasis ilmu perilaku akan menjadi kunci untuk menghadapi tantangan abad ke-21 dan menciptakan dunia kerja yang lebih bermakna.

## **H. Tes Formatif**

1. Motivasi yang muncul karena pekerjaan dianggap menyenangkan dan bermakna disebut...
  - A. Motivasi ekstrinsik
  - B. Motivasi intrinsik
  - C. Motivasi situasional
  - D. Motivasi kompensasi
2. Menurut Herzberg, faktor hygiene berfungsi untuk...
  - A. Meningkatkan kepuasan kerja
  - B. Mencegah ketidakpuasan kerja
  - C. Meningkatkan produktivitas
  - D. Memperkuat kreativitas karyawan

3. Konflik kerja–keluarga paling sering dialami wanita karier karena...
  - A. Beban kerja kantor lebih ringan
  - B. Peran ganda antara pekerjaan dan rumah tangga
  - C. Kurangnya motivasi intrinsik
  - D. Tidak adanya supervisi atasan
4. Tantangan utama perilaku organisasi di era digital adalah...
  - A. Bertambahnya jam kerja manual
  - B. Komunikasi yang lebih lambat
  - C. Risiko miskomunikasi dalam kerja digital dan remote
  - D. Penurunan penggunaan teknologi

## KUNCI JAWABAN

### *Latihan:*

1. Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri, misalnya seseorang bekerja karena merasa pekerjaannya bermakna dan menyenangkan. Motivasi ekstrinsik berasal dari luar, seperti gaji, bonus, atau promosi. Contohnya, karyawan rajin karena mendapat insentif, sedangkan karyawan lain rajin karena memang menyukai pekerjaannya.
2. Maslow menekankan kebutuhan berjenjang dari yang dasar hingga aktualisasi diri. Herzberg membedakan faktor hygiene yang mencegah ketidakpuasan dan faktor motivator yang meningkatkan kepuasan. McClelland menyoroti kebutuhan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi. Dalam praktik SDM, teori-teori ini membantu perusahaan memahami kebutuhan karyawan dan memberikan motivasi sesuai karakter mereka.
3. Work–life balance yang baik membuat wanita karier lebih sehat secara mental, tidak mudah stres, dan berkinerja baik. Ketidakseimbangan biasanya menimbulkan konflik kerja–keluarga karena peran ganda, yang dapat menyebabkan kelelahan dan menurunnya konsentrasi. Dukungan organisasi

seperti fleksibilitas waktu sangat membantu menjaga keseimbangan ini.

4. Era digital mengubah cara bekerja menjadi lebih fleksibel, termasuk remote working. Tantangannya adalah komunikasi yang kurang efektif dan meningkatnya risiko burnout. Generasi milenial dan Gen Z cenderung menginginkan fleksibilitas, teknologi yang cepat, serta pekerjaan yang bermakna, sehingga organisasi harus menyesuaikan pola kepemimpinan dan budaya kerjanya.

*Tes Formatif:*

1. B
2. B
3. B
4. C

## **KEGIATAN BELAJAR 7**

# **SDM DALAM MANAJEMEN**



## DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Dalam bab ini, para mahasiswa akan mempelajari betapa pentingnya peran manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam mencapai target organisasi. Pembahasan dimulai dengan menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dengan praktik-praktik SDM yang relevan. Bab ini juga membahas perubahan peran Sumber Daya Manusia (SDM) dari sekadar fungsi administratif ke posisi sebagai mitra strategis dalam organisasi. Ini mencakup bagaimana manajemen SDM terlibat dalam proses seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, retensi, dan pengembangan bakat. Dengan mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa dapat mengerti bagaimana manajemen umum berhubungan dengan praktik sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja.

## TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti pembelajaran ini, diharapkan para mahasiswa dapat:

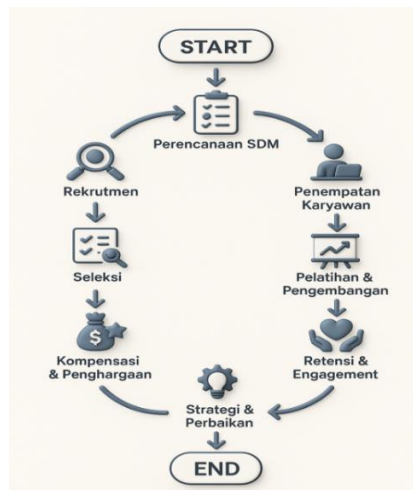
1. Menguraikan konsep, tujuan, dan lingkup lingkungan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).
2. Menjelaskan peran strategi SDM dalam mendukung realisasi visi, misi, serta pencapaian strategi.
3. Menentukan proses utama dalam pengelolaan SDM: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, pemilihan, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, pemberian kompensasi, dan upaya retensi.
4. Mempelajari cara-cara fungsi manajemen diterapkan dalam praktik pengelolaan SDM.
5. Menilai peran sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan memanfaatkan SDM secara optimal dan efisien.
6. Meningkatkan pemahaman tentang tantangan sumber daya manusia di era modern

Menerapkan prinsip-prinsip manajemen SDM untuk menyelesaikan kasus-kasus manajerial yang sederhana

## URAIAN MATERI PEMBELAJARAN

Manajemen adalah aspek krusial dalam setiap organisasi karena berfungsi untuk mengarahkan sumber daya agar bisa digunakan dengan cara yang efektif dan efisien. Di era organisasi modern, sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai salah satu aset paling penting. Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh adanya modal, teknologi, atau sistem yang baik, tetapi juga sangat tergantung pada kualitas serta kinerja dari individu-individu yang menjalankannya.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa organisasi memiliki staf yang kompeten, termotivasi, dan mampu memberikan kontribusi maksimal. Oleh karena itu, penting untuk memahami hubungan dan interaksi antara manajemen umum dan manajemen sumber daya manusia agar dapat mendukung strategi serta tujuan organisasi dengan efektif. Bagian ini membahas hubungan antara manajemen umum dan manajemen sumber daya manusia (SDM), cakupan manajemen SDM, serta fungsi-fungsi utama yang dimilikinya. Selain itu, akan dijelaskan relevansinya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 7.1 Ruang Lingkup Manajemen SDM

## **A. Apa Itu Manajemen SDM?**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu aspek manajemen yang sangat krusial dalam organisasi masa kini. MSDM tidak hanya bertugas mengatur tenaga kerja, tetapi juga melihat manusia sebagai aset penting yang memiliki kemampuan untuk berpikir, berinovasi, dan memberikan kontribusi bagi keunggulan kompetitif organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat diartikan sebagai serangkaian langkah untuk mendapatkan, mengembangkan, memotivasi, dan menjaga tenaga kerja yang berkompeten demi mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2020).

Sebuah organisasi pada dasarnya dibentuk oleh individu, dikelola oleh mereka, dan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Dengan demikian, kualitas serta efektivitas sumber daya manusia di dalam organisasi menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan. Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang krusial. Saat ini, pengelolaan SDM tidak hanya terbatas pada administrasi kepegawaian, tetapi telah bertransformasi menjadi salah satu fondasi utama yang memengaruhi keberlangsungan dan keunggulan kompetitif suatu organisasi.

Transformasi dalam lingkungan bisnis, termasuk globalisasi, digitalisasi, perubahan demografi tenaga kerja, dan kemunculan teknologi kecerdasan buatan (AI), mengharuskan organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu beradaptasi, kreatif, dan kompeten. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) muncul sebagai pendekatan menyeluruh yang bertujuan untuk mendapatkan, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan sumber daya manusia yang dapat melaksanakan strategi organisasi secara efektif.

## **B. Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia meliputi semua kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan individu dalam suatu

organisasi, baik yang bersifat strategis maupun operasional. Secara umum, ruang lingkup ini mencakup sejumlah tahapan yang dimulai dengan merekrut tenaga kerja yang sesuai, mengembangkan kapasitas mereka, mengelola kinerja, memberikan imbalan yang layak, hingga mempertahankan karyawan dengan performa tinggi dapat membangun lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Berikut adalah penjelasan rinci untuk setiap aspek dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Mathis & Jackson, 2019):

### **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang bertujuan untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi baik saat ini maupun di masa mendatang. Sasaran utama dari perencanaan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang sesuai, dengan keterampilan yang diperlukan, pada waktu dan tempat yang tepat. Beberapa kegiatan utama dalam perencanaan sumber daya manusia meliputi analisis jabatan, perkiraan kebutuhan tenaga kerja, perencanaan suksesi, serta analisis beban kerja.

Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah awal yang sangat penting dalam pengelolaan karyawan. Proses ini secara sistematis mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan serta merumuskan strategi untuk memenuhinya. Proses ini mencakup pemeriksaan terhadap situasi internal dan eksternal organisasi, pola bisnis, kemajuan teknologi, serta perubahan dalam pasar tenaga kerja. Di tingkat strategis, perencanaan sumber daya manusia (SDM) berperan dalam memastikan bahwa SDM siap mendukung strategi organisasi. Ini mencakup hal-hal seperti perluasan pasar, digitalisasi proses, dan pengembangan produk baru.

Komponen utama dalam perencanaan sumber daya manusia mencakup analisis jabatan, perkiraan kebutuhan tenaga kerja, analisis kesenjangan kompetensi, serta perencanaan suksesi. Analisis jabatan memberikan informasi terkait deskripsi

dan spesifikasi pekerjaan yang menjadi acuan dalam proses rekrutmen, pelatihan, serta penilaian kinerja. Sementara itu, peramalan kebutuhan tenaga kerja memungkinkan organisasi untuk mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam periode tertentu. Sementara itu, perencanaan suksesi bertujuan memastikan keberlanjutan kepemimpinan melalui identifikasi dan pengembangan calon pemimpin masa depan.

## **2. Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen dan seleksi adalah langkah-langkah yang diambil untuk mendapatkan karyawan terbaik bagi sebuah organisasi. Rekrutmen adalah proses untuk menjaring calon karyawan yang berkualitas melalui berbagai cara, seperti rekrutmen internal (yang mencakup promosi dan mutasi) serta rekrutmen eksternal (meliputi pameran kerja, kampus, media sosial, dan penggunaan layanan outsourcing). Seleksi merupakan tahap di mana pelamar disaring untuk menemukan kandidat yang paling sesuai. Proses ini melibatkan berbagai metode, antara lain: tes kompetensi, wawancara berbasis perilaku, assessment center, tes psikologi, dan pemeriksaan referensi. Tahapan ini bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai *fit* dengan pekerjaan, budaya organisasi dan kebutuhan perusahaan dalam jangka panjang.

Rekrutmen dan seleksi berfungsi sebagai langkah awal bagi calon karyawan untuk bergabung dengan organisasi. Rekrutmen merupakan langkah untuk menarik calon pelamar yang berkualitas dengan menggunakan berbagai cara, seperti iklan lowongan kerja, platform media sosial, kerjasama dengan universitas, dan program rujukan karyawan. Keberhasilan dalam proses rekrutmen tidak akan ditentukan hanya oleh jumlah pelamar yang ada, tetapi lebih penting lagi adalah kualitas para pelamar tersebut dan sejauh mana mereka cocok dengan kompetensi serta budaya organisasi.

Di sisi lain, seleksi merupakan proses penyaringan yang bertujuan untuk memilih kandidat yang paling sesuai. Proses seleksi yang

efektif umumnya mencakup tes kemampuan, wawancara berbasis kompetensi, penilaian psikologis, simulasi pekerjaan, dan pemeriksaan latar belakang. Perkembangan pesat dalam teknologi telah mengubah proses seleksi secara signifikan. Contohnya, pemanfaatan Kecerdasan Buatan (AI) untuk menyaring CV, penggunaan alat asesmen yang didasarkan pada data, serta pelaksanaan wawancara secara digital.

Tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi adalah untuk memastikan adanya kesesuaian antara karyawan dengan pekerjaan yang diemban (*job fit*) serta kecocokan individu dengan budaya dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi (*organization fit*). Proses rekrutmen dan seleksi yang efisien dapat menurunkan angka turnover, mengurangi pengeluaran untuk pelatihan ulang, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas awal pegawai.

### **3. Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan memiliki tujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, perilaku, serta kompetensi dari para karyawan. Pelatihan ini ditujukan untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek yang berkaitan dengan pekerjaan saat ini, seperti pelatihan komputer, layanan pelanggan, dan standar operasional prosedur keselamatan. Sementara itu, pengembangan yang berfokus pada peningkatan keterampilan untuk karier jangka panjang mencakup berbagai program seperti pelatihan kepemimpinan masa depan, bimbingan, coaching, dan rotasi posisi. Tahapan ini memberikan manfaat untuk meningkatkan produktivitas pada karyawan, mengurangi kesalahan kerja, menyiapkan karyawan untuk perubahan teknologi dan meningkatkan kepuasan kerja.

Pelatihan dan pengembangan adalah elemen krusial dalam membentuk kompetensi serta memperkuat kemampuan karyawan. Pelatihan itu sendiri berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Sementara itu, pengembangan

memiliki sifat jangka panjang dan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi posisi atau tanggung jawab yang lebih tinggi.

Di era digital ini, cara belajar telah mengalami perubahan yang besar. Organisasi kini tidak hanya mengandalkan metode pelatihan tradisional, tetapi juga memanfaatkan berbagai platform seperti e-learning, microlearning, blended learning, dan learning experience platform (LXP). Selain itu, pembelajaran tidak hanya terjadi dalam konteks formal tetapi juga secara informal melalui kegiatan seperti coaching, mentoring, rotasi pekerjaan, dan belajar langsung dari pengalaman.

Organisasi masa kini menerapkan konsep organisasi pembelajar, yang berarti mereka dapat belajar bersama dan beradaptasi dengan cepat. Pengeluaran untuk pelatihan dan pengembangan tidak hanya dianggap sebagai biaya, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas, mendorong inovasi, dan meraih keunggulan dalam kompetisi.

#### **4. Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang berlangsung secara terus-menerus untuk memastikan karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Ada beberapa elemen penting dalam manajemen kinerja, yaitu: penetapan target kinerja (indikator kinerja utama), pemantauan kinerja, evaluasi kinerja, umpan balik dan pembinaan, serta perencanaan pengembangan pribadi. Tahapan ini bertujuan untuk menilai efektivitas kerja, memberikan penghargaan yang didasarkan pada kinerja, serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang terstruktur untuk memastikan bahwa karyawan beroperasi dengan efektif dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Sistem manajemen kinerja saat ini tidak hanya menilai hasil kerja di akhir

periode, melainkan juga menekankan pentingnya prosedur yang berkelanjutan. Proses ini mencakup penetapan tujuan, pemantauan, umpan balik, bimbingan, dan evaluasi.

Salah satu kemajuan signifikan dalam manajemen kinerja adalah perubahan dari metode tradisional yang mengandalkan penilaian tahunan ke pendekatan yang lebih dinamis, yaitu dengan menekankan pentingnya percakapan mengenai kinerja secara berkala. Metode seperti OKR (Objectives and Key Results) kini banyak digunakan karena efektif dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Selain menilai hasil kerja, manajemen kinerja juga mengkaji perilaku kerja yang berkaitan dengan kompetensi inti organisasi. Data dari penilaian ini menjadi landasan dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan kompensasi, promosi, pelatihan, dan pengelolaan bakat.

## **5. Kompensasi**

Kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi mereka. Kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial mencakup gaji pokok, tunjangan, bonus kinerja, insentif penjualan, dan komisi. Sementara itu, kompensasi non-finansial meliputi pengakuan atas prestasi, peluang untuk pengembangan karir, peningkatan keterampilan pribadi, serta lingkungan kerja yang mendukung. Prinsip dasar dalam sistem kompensasi mencakup tiga hal penting: keadilan, yang berarti memberikan perlakuan yang setara; daya saing, yaitu berdasarkan pasar; serta pendorong kinerja, yang merujuk pada imbalan sesuai dengan hasil kerja.

Kompensasi merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini mencakup berbagai imbalan, baik berupa uang maupun non-uang, yang diberikan kepada karyawan sebagai wujud penghargaan atas kontribusi mereka. Kompensasi finansial terdiri dari gaji utama, tambahan tunjangan, bonus,



insentif, serta berbagai fasilitas. Di sisi lain, kompensasi non-finansial mencakup penghargaan atas prestasi, kebebasan dalam menjalankan pekerjaan, peluang untuk mengembangkan karir, dan suasana kerja yang mendukung.

Sistem kompensasi yang efektif perlu mematuhi prinsip keadilan internal, daya saing eksternal, serta kelayakan finansial bagi organisasi. Selain itu, strategi kompensasi harus disusun untuk mendorong perilaku karyawan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Contohnya adalah dengan menerapkan penggajian berbasis kinerja, penggajian berdasarkan keterampilan, atau kompensasi yang berfokus pada kompetensi.

Dengan perubahan demografi dalam angkatan kerja, sistem kompensasi perlu disesuaikan agar memenuhi tuntutan generasi baru yang lebih menghargai fleksibilitas dalam bekerja, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, serta pengalaman kerja yang berarti.

## **6. Hubungan Kerja**

Hubungan kerja merupakan usaha untuk menciptakan interaksi yang seimbang dan harmonis antara perusahaan dengan karyawan. Lingkup hubungan kerja mencakup berbagai aspek, termasuk komunikasi dua arah, pengelolaan keluhan karyawan, manajemen serikat pekerja, negosiasi perjanjian kerja bersama, serta penanganan konflik. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mencegah masalah terkait ketenagakerjaan, menjaga kedisiplinan, serta meningkatkan kenyamanan dalam lingkungan kerja.

Hubungan kerja, yang juga dikenal sebagai hubungan karyawan atau hubungan industri, adalah elemen krusial yang mengelola interaksi antara perusahaan, pegawai, dan serikat pekerja. Hubungan yang positif di tempat kerja mampu menciptakan suasana harmonis, mengurangi perselisihan, serta meningkatkan tingkat produktivitas.

Aspek-aspek dalam hubungan kerja meliputi komunikasi internal, penyelesaian keluhan, manajemen konflik, negosiasi perjanjian kerja bersama, dan kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan. Sebuah perusahaan seharusnya memiliki kebijakan yang adil dan transparan mengenai hubungan kerja. Selain itu, para manajer perlu menerapkan cara komunikasi yang baik dan kolaboratif dalam menangani hubungan antara mereka dan karyawan.

Di zaman sekarang, hubungan kerja menjadi semakin rumit akibat kebutuhan akan fleksibilitas, penggunaan kontrak kerja digital, dan meningkatnya kesadaran karyawan mengenai hak-hak mereka. Karena itu, fungsi HR sangat penting sebagai penghubung yang menyeimbangkan antara kepentingan organisasi dengan kesejahteraan para karyawan.

## **7. Manajemen Talenta**

Manajemen talenta merupakan usaha untuk mengenali, mengembangkan, serta mempertahankan karyawan yang berbakat, sehingga organisasi dapat mendapatkan keunggulan di pasar. Komponen penting dalam manajemen talenta meliputi identifikasi bakat, pemetaan talenta, program pengembangan karier, jalur cepat untuk kepemimpinan, dan retensi talenta. Tujuan dari fase ini adalah memastikan adanya calon pemimpin di masa depan serta tenaga ahli strategis yang cukup.

Manajemen talenta adalah pendekatan yang terkoordinasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan individu-individu dengan potensi tinggi. Di tengah persaingan bisnis yang intens, talenta menjadi aset berharga yang sulit ditandingi oleh organisasi lain.

Komponen dalam manajemen talenta meliputi identifikasi bakat, pemetaan potensi, program pengembangan seperti kepemimpinan cepat, pembinaan, serta pendampingan. Selain itu, terdapat pula rencana suksesi yang penting untuk mendorong perkembangan karier. Penggunaan matrik seperti "9-Box Talent

Grid" memungkinkan organisasi mengkategorikan karyawan berdasarkan tingkat kinerja dan potensi mereka. Tujuan utama dalam manajemen bakat adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki cukup pemimpin dan ahli yang siap mendukung pertumbuhan jangka panjang.

## **8. Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Keselamatan dan kesehatan kerja menjamin terciptanya lingkungan kerja yang aman, sehat, serta minim risiko. Komponen yang berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan kerja mencakup: identifikasi potensi bahaya, analisis risiko, prosedur operasi standar (SOP) keselamatan, pelatihan mengenai keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta pemeriksaan kesehatan secara berkala. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengurangi insiden kecelakaan kerja, menekan biaya kompensasi, serta meningkatkan produktivitas.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) bertujuan melindungi karyawan dari risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja. K3 tidak hanya penting dari perspektif hukum, tetapi juga mempengaruhi produktivitas, moral kerja, dan reputasi organisasi.

Ruang lingkup K3 meliputi identifikasi bahaya, analisis risiko, penerapan standar keselamatan, penggunaan alat pelindung diri, pelatihan keselamatan, dan pemeriksaan kesehatan berkala. Regulasi ketenagakerjaan mewajibkan perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Dalam sektor industri tertentu seperti manufaktur, konstruksi, dan energi, K3 menjadi prioritas strategis yang memerlukan sistem manajemen berbasis standar seperti SMK3 atau ISO 45001.

## **9. Retensi dan Keterlibatan Karyawan**

Retensi memastikan karyawan berkinerja tinggi tetap bertahan dalam organisasi, sedangkan keterlibatan adalah tingkat komitmen emosional karyawan terhadap pekerjaannya.

Komponen retensi meliputi: kompensasi kompetitif, peluang pengembangan karier, *work-life balance*, lingkungan kerja yang suportif. Sedangkan komponen keterlibatan yaitu: komunikasi efektif, pemberdayaan, pengakuan atas kontribusi, kepemimpinan yang suportif. Tahapan ini diharapkan memperoleh hasil yaitu *turnover* rendah, loyalitas karyawan meningkat, dan kinerja organisasi lebih stabil.

Retensi dan keterlibatan karyawan adalah dua aspek penting untuk menjaga keberlanjutan organisasi. Retensi mengacu pada upaya organisasi mempertahankan karyawan berkinerja tinggi agar tetap bekerja dalam jangka panjang. Sementara keterlibatan (*employee engagement*) merupakan tingkat komitmen emosional dan motivasional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi meliputi kompensasi kompetitif, peluang pengembangan karir, kepemimpinan yang suportif, budaya kerja positif, dan keseimbangan kehidupan-kerja. Sementara faktor keterlibatan mencakup makna kerja, otonomi, pengakuan, kolaborasi tim, dan komunikasi efektif.

Organisasi yang mampu mempertahankan dan melibatkan karyawan akan memiliki tingkat produktivitas lebih tinggi, *turnover* lebih rendah, dan daya saing yang lebih kuat.

Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup keseluruhan siklus yang mengatur interaksi organisasi dengan tenaga kerjanya. Setiap ruang lingkup mulai dari perencanaan hingga retensi harus dilakukan secara integratif agar organisasi mampu mengoptimalkan potensi manusia secara berkelanjutan. Integrasi antar fungsi manajemen SDM tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan memotivasi. Dalam era perubahan cepat dan disrupsi digital, organisasi yang mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen SDM secara strategis dan adaptif akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat dan berkelanjutan.

## C. Prinsip-prinsip Manajemen SDM Modern

Perkembangan dunia kerja dalam dua dekade terakhir telah membawa perubahan signifikan terhadap cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Transformasi lingkungan bisnis meliputi globalisasi, digitalisasi, perubahan demografi tenaga kerja, serta meningkatnya tuntutan produktivitas dan inovasi menjadikan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) tidak lagi berfungsi sebagai unit administratif semata, tetapi sebagai mitra strategis yang menentukan daya saing organisasi. Organisasi modern dituntut tidak hanya mampu merekrut dan mempertahankan tenaga kerja, tetapi juga menciptakan nilai melalui pengelolaan manusia secara efektif, manusiawi, adaptif, dan berbasis data.

Dalam konteks tersebut, prinsip-prinsip manajemen SDM modern muncul sebagai fondasi yang mengarahkan bagaimana organisasi membangun sistem kerja yang berkelanjutan. Prinsip-prinsip ini menekankan pentingnya menempatkan manusia sebagai pusat strategi, mengoptimalkan potensi karyawan, memanfaatkan analitik untuk pengambilan keputusan, membangun budaya pembelajaran, serta memastikan lingkungan kerja yang inklusif, etis, dan berkeadilan. Pendekatan ini berbeda dengan manajemen SDM tradisional yang fokus pada prosedur administratif, karena manajemen SDM modern lebih menekankan penciptaan pengalaman karyawan (*employee experience*), keterlibatan (*engagement*), dan pengembangan kompetensi jangka panjang (Robbins & Coulter, 2020). Berikut adalah prinsip-prinsip tersebut:

1. ***People-driven organization***: Organisasi menempatkan manusia (karyawan) sebagai pusat keputusan strategis dan operasional, bukan sekedar sumber daya yang dipakai, tetapi aset jangka panjang yang dibentuk, dilibatkan, dan diberdayakan. Ketika orang menjadi fokus utama, organisasi mampu memaksimalkan kreativitas, inisiatif, dan kepemilikan kerja. Hasilnya inovasi lebih cepat, adaptasi lebih baik, dan produktivitas lebih tinggi.

2. ***Sustainable performance***: Kinerja organisasi yang baik dicapai secara berkelanjutan yaitu mempertahankan hasil tinggi tanpa mengorbankan sumber daya manusia, sosial, atau lingkungan. Fokus hanya pada hasil jangka pendek sering menyebabkan *burnout*, *turnover* tinggi, dan reputasi buruk. Pendekatan berkelanjutan menjaga kinerja jangka panjang dan keberlangsungan organisasi.
3. ***Employee engagement sebagai prioritas***: Mengutamakan keterlibatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi sehingga mereka merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih. Karyawan yang *engaged* cenderung lebih produktif, inovatif, bertahan lebih lama, dan menjadi advokat organisasi.
4. ***Data-driven HR (HR analytics)***: Pengambilan keputusan HR yang berbasis data menggunakan metrik, analitik prediktif dan visualisasi untuk memahami perilaku karyawan, memprediksi risiko, dan mengukur dampak intervensi. Data memungkinkan HR dari menjadi reaktif menjadi proaktif, mengidentifikasi masalah dini, mengoptimalkan investasi pelatihan, dan mengukur ROI kebijakan SDM.
5. ***Learning & development sebagai investasi***: Melihat pelatihan dan pengembangan bukan sebagai biaya tapi investasi strategis yang meningkatkan kapabilitas organisasi dan nilai pekerja. Dalam lingkungan kerja yang cepat berubah, kemampuan belajar dan berkembang menentukan daya tahan organisasi, investasi *learning & development* menyiapkan talenta menghadapi teknologi baru dan kebutuhan bisnis.
6. ***Penghargaan pada diversitas dan etika kerja***: Menempatkan keragaman (gender, usia, latar belakang, gaya berfikir) dan etika kerja (integritas, keadilan, tanggung jawab sosial) sebagai nilai inti organisasi. Diversitas meningkatkan kreativitas dan keputusan yang lebih baik. Etika kerja menjaga reputasi, kepercayaan

pemangku kepentingan, dan meminimalkan risiko hukum/operasional.

**D. Integrasi Manajemen SDM dengan Fungsi Manajemen**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan sub-sistem penting dalam keseluruhan proses manajemen. MSDM tidak dapat berdiri sendiri karena seluruh aktivitasnya berkaitan erat dengan fungsi manajemen klasik, yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*. Integrasi antara fungsi manajemen dan MSDM ini menjadikan HR bukan hanya pelaksana administratif, tetapi juga mitra strategis organisasi. Pemahaman hubungan ini sangat penting agar proses MSDM mampu mendukung visi, misi, dan strategi organisasi secara efektif (Mondy & Martocchio, 2016). Berikut uraian lengkap mengenai bagaimana setiap fungsi manajemen diterapkan dalam manajemen SDM.

**Tabel 7.1 Integrasi Fungsi Manajemen dan Manajemen SDM**

Fungsi Manajemen	Implementasi dalam Manajemen SDM
<i>Planning</i>	Perencanaan SDM, analisis jabatan, proyeksi tenaga kerja
<i>Organizing</i>	Penempatan karyawan, struktur organisasi, desain kerja
<i>Leading</i>	Motivasi, komunikasi, kepemimpinan, budaya kerja
<i>Controlling</i>	Evaluasi kinerja, audit SDM, HR metrics

1. *Planning* (Perencanaan)
- Perencanaan merupakan fungsi manajemen pertama yang menentukan arah organisasi. Dalam konteks manajemen SDM, perencanaan diterjemahkan ke dalam serangkaian aktivitas untuk memastikan tersedianya tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Beberapa implementasi perencanaan

dalam manajemen SDM antara lain: perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, dan proyeksi tenaga kerja. Tanpa perencanaan SDM yang baik, organisasi dapat mengalami *mismatch* kompetensi, pemborosan anggaran, dan kegagalan dalam mencapai target bisnis.

## **2. *Organizing* (Pengorganisasian)**

Pengorganisasian adalah proses membangun struktur yang memungkinkan organisasi bekerja secara efektif. Dalam manajemen SDM, fungsi ini berkaitan dengan bagaimana tenaga kerja diatur, ditempatkan dan diberdayakan. Implementasi dalam manajemen SDM meliputi: penempatan karyawan, struktur organisasi, dan desain pekerjaan. Pengorganisasian memastikan bahwa sumber daya manusia ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan sistem kerja menjadi lebih efektif, efisien dan produktif.

## **3. *Leading* (Pengarahan)**

Fungsi pengarahan berkaitan dengan memimpin, memotivasi, dan menggerakkan manusia untuk bekerja menuju tujuan organisasi. Dalam manajemen SDM, aspek ini merupakan salah yang paling kompleks dan kritis. Implementasi dalam manajemen SDM antara lain: motivasi, komunikasi, kepemimpinan dan budaya kerja. Pengarahan yang kuat memastikan tenaga kerja termotivasi, merasa dihargai, dan bergerak ke tujuan bersama.

## **4. *Controlling* (Pengendalian)**

Fungsi pengendalian memastikan aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana. Dalam manajemen SDM, fungsi ini dilakukan melalui proses pengukuran, evaluasi, dan pengendalian kinerja tenaga kerja. Implementasi dalam manajemen SDM antara lain: evaluasi kinerja, audit SDM, *HR metrics*. Pengendalian memastikan tercapainya *continuous improvement* dan memastikan bahwa fungsi manajemen SDM berkontribusi nyata terhadap kinerja organisasi.



## E. Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi Kegiatan Belajar di atas, kerjakan latihan berikut:

1. Jelaskan hubungan manajemen kinerja dengan motivasi karyawan!
2. Jelaskan perbedaan prinsip manajemen SDM konvensional dan modern, sertakan contohnya!

## F. Rangkuman

Manajemen sumber daya manusia (SDM) modern berperan sebagai fungsi strategis yang memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan berkomitmen. Ruang lingkup MSDM mencakup perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, hubungan kerja, manajemen talenta, keselamatan dan kesehatan kerja, serta retensi dan keterlibatan karyawan. Prinsip-prinsip MSDM modern menekankan organisasi yang berorientasi pada manusia (*people-driven*), kinerja berkelanjutan, engagement sebagai prioritas, penggunaan HR analytics, pembelajaran sebagai investasi, serta budaya kerja yang inklusif dan etis.

MSDM modern berbeda dari MSDM konvensional yang berfokus pada administrasi; MSDM modern menempatkan karyawan sebagai aset strategis, melibatkan mereka dalam keputusan, menggunakan teknologi, dan membangun sistem kerja yang fleksibel serta kolaboratif. Integrasi MSDM dengan fungsi manajemen (planning, organizing, leading, controlling) menjadikan HR sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Secara keseluruhan, MSDM modern bertujuan menciptakan tenaga kerja yang unggul, budaya kerja positif, dan organisasi yang adaptif terhadap perubahan.

## G. Tes Formatif

1. Fungsi yang memastikan karyawan memiliki kompetensi adalah?
  - A. Rekrutmen
  - B. Seleksi
  - C. Pelatihan
  - D. Retensi
2. Employee engagement berhubungan dengan?
  - A. Kepuasan kerja
  - B. Loyalitas
  - C. Turnover
  - D. Semua benar

## KUNCI JAWABAN

*Latihan:*

1. Manajemen kinerja memberikan kejelasan tujuan, umpan balik, dan pengakuan atas hasil kerja. Ketika karyawan memahami target yang diharapkan, menerima feedback konstruktif, dan diberi penghargaan sesuai kinerja, mereka menjadi lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dengan kata lain, manajemen kinerja yang efektif meningkatkan motivasi melalui keadilan, kejelasan peran, dan penghargaan atas kontribusi.
2. Manajemen SDM konvensional berfokus pada administrasi dasar seperti absensi, gaji, dan pengawasan, dengan pola kerja kaku dan top-down sehingga karyawan dipandang sebagai biaya yang harus dikontrol; contohnya, penilaian kinerja dilakukan setahun sekali tanpa umpan balik, dan rekrutmen hanya berdasarkan berkas tanpa analisis kompetensi. Sebaliknya, manajemen SDM modern menempatkan karyawan sebagai aset strategis dan menggunakan pendekatan partisipatif yang didukung teknologi seperti HR analytics, serta menerapkan sistem kinerja yang berkelanjutan.

Contohnya, perusahaan menggunakan dashboard kinerja real-time, memberikan coaching rutin, menerapkan rekrutmen berbasis kompetensi, menyediakan program pengembangan berkelanjutan (LMS, mentoring), dan menciptakan budaya kerja positif untuk meningkatkan engagement serta retensi karyawan. Dengan demikian, MSDM modern lebih adaptif dan mampu mendukung kebutuhan organisasi masa kini.

*Tes Formatif:*

1. C
2. D

# **KEGIATAN BELAJAR 8**

## **INOVASI MANAJEMEN**

### **DALAM ERA DIGITAL**

## DESKRIPSI PEMBELAJARAN

Bab ini membahas konsep, prinsip, dan praktik inovasi manajemen dalam konteks perkembangan teknologi digital yang pesat. Materi mencakup pilar-pilar inovasi model bisnis, proses, fungsi manajerial, SDM, dan pemasaran, serta peran teknologi seperti AI, Big Data, Cloud Computing, Blockchain, dan Web3 sebagai penggerak utama transformasi organisasi. Bab ini juga menekankan pentingnya pengambilan keputusan berbasis data, budaya inovasi, dan agilitas organisasi, serta mengkaji tantangan keamanan, budaya, keterampilan digital, kepemimpinan, hingga isu etika. Melalui studi kasus dan analisis tren masa depan, pembelajaran ini membekali mahasiswa kemampuan untuk merancang, mengevaluasi, dan mengimplementasikan inovasi manajerial yang relevan bagi organisasi di era digital.

## TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Menjelaskan konsep inovasi manajemen dan relevansinya dalam perkembangan teknologi digital.
2. Menganalisis karakteristik era digital serta dampaknya terhadap fungsi-fungsi manajemen modern.
3. Mengidentifikasi pilar-pilar utama inovasi manajemen, termasuk model bisnis, proses operasional, fungsi manajerial, SDM, dan pemasaran digital.
4. Mengevaluasi peran teknologi digital mutakhir (AI, Big Data, Cloud/Edge Computing, Blockchain/Web3) dalam mendorong inovasi manajemen.
5. Menjelaskan pentingnya pengambilan keputusan berbasis data serta pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas keputusan.
6. Menjelaskan peran budaya inovasi dan agilitas organisasi serta penerapan digital culture dan agile methodology dalam proses manajerial.

7. Menganalisis tantangan implementasi inovasi manajemen, termasuk keamanan data, budaya organisasi, teknologi, kepemimpinan, dan etika digital.
8. Menginterpretasikan studi kasus dan merumuskan rekomendasi strategis untuk meningkatkan inovasi manajemen berdasarkan tren masa depan.

## URAIAN MATERI PEMBELAJARAN

### A. Pendahuluan

Era digital telah mengubah lanskap bisnis global secara fundamental cara organisasi beroperasi, bersaing, dan menciptakan nilai melainkan perubahan paradigma menyeluruh dalam manajemen organisasi yang meliputi strategi, proses, struktur, budaya, dan kapabilitas organisasi.

McKinsey Global Institute (2023) melaporkan bahwa perusahaan yang berhasil melakukan transformasi digital dapat meningkatkan profitabilitas hingga 20-30% dan produktivitas hingga 40%. Namun, 70% inisiatif transformasi digital gagal karena resistensi terhadap perubahan, kurangnya kepemimpinan efektif, dan ketidakmampuan mengubah budaya organisasi.

Salah satu hal penting yang harus dilakukan agar organisasi memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) di era digital ini adalah melakukan inovasi manajemen dalam era digital. Dalam konteks era digital, inovasi manajemen menjadi kunci survival dan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin dinamis, kompleks, dan tidak pasti.

Untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### 1. Definisi Inovasi Manajemen

Hamel (2006) mendefinisikan inovasi manajemen sebagai perubahan mendasar dalam cara kerja manajemen atau perubahan signifikan dalam bentuk organisasi. Birkinshaw et al. (2008) memperluas sebagai "implementasi praktik, proses,

struktur, atau teknik manajemen baru yang dimaksudkan untuk memajukan tujuan organisasi."

Inovasi manajemen di era digital meliputi tiga dimensi utama:

- a. **Inovasi Strategis:** Perubahan model bisnis dan strategi kompetitif yang memanfaatkan teknologi digital
- b. **Inovasi Operasional:** Transformasi proses melalui otomatisasi, digitalisasi, dan optimalisasi berbasis data
- c. **Inovasi Organisasional:** Perubahan struktur, budaya, dan kapabilitas untuk mendukung inovasi berkelanjutan

2. Konteks Era Digital

Westerman et al. (2014) mengidentifikasi tiga pilar transformasi digital: customer experience, operational processes, dan business models. Schwab (2016) menjelaskan bahwa revolusi industri keempat ditandai kecepatan, luas, dan kedalaman dampak yang belum pernah terjadi sebelumnya. Karakteristik utama era digital mencakup:

Tabel 8.1 Karakteristik Era Digital

Karakteristik	Deskripsi
Kecepatan Perubahan	Perubahan teknologi dan pasar terjadi dengan kecepatan eksponensial, bukan linear
Konektivitas Global	Interconnectedness menciptakan pasar global dengan persaingan yang lebih intens
Data sebagai Aset	Data menjadi sumber daya strategis yang menggerakkan keputusan bisnis
Customer Empowerment	Pelanggan memiliki akses informasi luas dan ekspektasi yang lebih tinggi

<b>Disrupsi Berkelanjutan</b>	Model bisnis tradisional terus-menerus dihadapkan pada ancaman disrupsi
-------------------------------	---

Sumber: Adaptasi dari Schwab (2016) dan Westerman et al. (2014)

Evolusi manajemen dari era tradisional ke era digital dapat dipahami melalui framework yang dikembangkan oleh berbagai peneliti. Di era digital, prinsip-prinsip tradisional ini tidak hilang tetapi bertransformasi.

**Tabel 8.2 Evolusi Paradigma Manajemen Tradisional & Digital**

Era	Karakteristik	Fokus Manajemen
Manajemen Tradisional	Hierarkis, Rigid, Prediktabel	Efisiensi, Kontrol, Standardisasi
Manajemen Digital	Agile, Adaptif, Networked	Inovasi, Kolaborasi, Customer-centric

Sumber: Adaptasi dari Birkinshaw et al. (2008) dan Hamel (2007)

**Tabel 8.3 Evolusi Paradigma Manajemen**

Era	Fokus Utama	Tokoh Kunci	Kontribusi Utama
Scientific Management (1900s)	Efisiensi dan produktivitas	Frederick Taylor	Studi gerak waktu, standardisasi
Administrative Theory (1910s)	Fungsi dan prinsip manajemen	Henri Fayol	14 prinsip manajemen, fungsi POCC



Human Relations (1930s-1950s)	Aspek sosial dan psikologis	Elton Mayo, Douglas McGregor	Teori X-Y, motivasi, kepuasan kerja
Systems Thinking (1960s-1970s)	Organisasi sebagai sistem	Ludwig von Bertalanffy, Peter Senge	Organisasi pembelajaran, interdependensi
Knowledge Economy (1990s-2000s)	Knowledge sebagai aset	Peter Drucker, Ikujiro Nonaka	Pekerja pengetahuan, diam-diam eksplisit
Digital Era (2010s-Sekarang)	Data, AI, platform, ekosistem	Satya Nadella, Sundar Pichai	Cloud-first, didukung AI, gesit

Sumber: Adaptasi dari Wren & Bedeian, 2009; Hamel, 2007

Brian Solis (2011) dalam 'The End of Business as Usual' menjelaskan bahwa Transformasi digital telah mengubah pondasi parapan pelanggan. Konsumen modern mengharapkan:

- a. **Kepuasan Instan (Instant Gratification):** Amazon Prime's pengiriman di hari yang sama, Netflix's streaming instan, dan Uber's pelacakan waktu nyata telah menciptakan ekspektasi untuk akses langsung dan pemenuhan. Waktu tunggu yang dapat diterima telah menyusut dari days ke hours ke minutes.
- b. **Personalisasi:** Spotify's daftar putar yang dipersonalisasi, Amazon's rekomendasi produk, dan Netflix's saran konten telah melatih konsumen untuk mengharapkan pengalaman yang disesuaikan ke preferensi dan perilaku mereka.

pendekatan satu ukuran untuk semua tidak lagi dapat diterima.

- c. **Omnichannel Seamlessness:** Konsumen mengharapkan kelancaran pengalaman (*seamless experience*) di seluruh saluran : jelajahi online, beli di toko, kembalikan melalui aplikasi seluler. Silos antara *online* dan *offline channels* tidak lagi dapat diterima. Harvard Business Review (2017) melaporkan bahwa 73% konsumen menggunakan beberapa saluran dalam Perjalanan belanja mereka.
- d. **Transparansi dan Authenticity:** *Social media* dan *review platforms* telah *empowered* konsumen dengan *information* dan *voice*. Edelman Trust Barometer (2023) menunjukkan bahwa 81% konsumen mengatakan *trust* adalah faktor penentu dalam Keputusan pembelian. Keaslian merek dan transparansi menjadi kritis.

**Tabel 8.4 Perbandingan Era Tradisional vs Era Digital**

Aspek	Era Tradisional	Era Digital
<b>Kecepatan Perubahan</b>	Linear, prediktif, measured in years	Eksponensial, disruptif, measured in months
<b>Sumber Keunggulan</b>	Aset fisik, modal, economies of scale	Data, algoritma, network effects, agility
<b>Model Organisasi</b>	Hierarkis, tersentralisasi, command-control	Flat, agile, networked, empowered teams
<b>Pengambilan Keputusan</b>	Berbasis intuisi, pengalaman, top-down	Data-driven, AI-assisted, distributed

<b>Customer Relationship</b>	Transaksional, one-way communication	Relasional, two-way engagement, co-creation
<b>Innovation Cycle</b>	Slow, deliberate, stage-gated process	Rapid, continuous, fail-fast iteration
<b>Workforce</b>	Full-time employees, fixed location	Hybrid workforce, gig economy, remote-first

Sumber: Adaptasi dari Schwab (2016), Westerman et al. (2014), dan Parker et al. (2016)

Westerman et al. (2014) dalam penelitian mereka tentang transformasi digital menemukan bahwa organisasi yang berhasil adalah yang tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga mengubah cara mereka beroperasi dan menciptakan nilai. Lingkungan bisnis saat ini dicirikan oleh VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), yang menuntut organisasi untuk lebih adaptif dan responsif.

**Tabel 8.5 VUCA Framework dan Respons Strategis**

VUCA Element	Karakteristik	Contoh	VUCA Prime	Kapabilitas
<b>Vola- tility</b>	Perubahan cepat, tidak terduga, unstable	Fluktuasi harga, viral tren, gangguan pasar	<b>Vision</b>	Pandangan ke depan strategis, perencanaan skenario, tujuan yang jelas
<b>Uncer- tainty</b>	Kurang prediktabilitas,	Teknologi baru,	<b>Understa nding</b>	Analisis data, intelijen bisnis,

	outcomes tidak jelas	perubahan peraturan, pergeseran geopolitik		pengumpulan informasi
<b>Complexity</b>	Banyak variabel, saling bergantung, membingungkan	Rantai pasokan global, ekosistem multi-pemangku kepentingan	<b>Clarity</b>	Pemikiran sistem, penyederhanaan, komunikasi
<b>Ambiguity</b>	Kurang kejelasan, sebab-akibat tidak jelas, paradoks	Teknologi yang muncul, model bisnis baru, pergeseran budaya	<b>Agility</b>	Eksperimen, iterasi cepat, pembelajaran adaptif

Sumber: Adaptasi dari Johansen (2017) dan Bennett & Lemoine (2014)

Dalam lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), organisasi yang mengandalkan praktik manajemen tradisional akan menghadapi risiko *obsolescence*. Bennett dan Lemoine (2014) menekankan bahwa setiap dimensi VUCA memerlukan respons manajerial yang berbeda:

**Tabel 8.6 Framework Respons Manajerial Terhadap VUCA**

Dimensi	Karakteristik	Respons Manajerial
<i>Volatility</i>	Perubahan cepat dan tidak terduga	<i>Agility, Kelonggaran sumber daya, kemampuan penginderaan</i>

<i>Uncertainty</i>	Kurangnya prediktabilitas	<i>Pengumpulan informasi, perencanaan skenario</i>
<i>Complexity</i>	Banyak variabel yang saling terkait	<i>Restrukturisasi, spesialisasi, kolaborasi</i>
<i>Ambiguity</i>	Kurangnya kejelasan makna	<i>Eksperimen, pembelajaran, keragaman</i>

Sumber: Bennett dan Lemoine (2014)

### 3. Urgensi Inovasi Manajemen

Porter dan Heppelmann (2014) menegaskan bahwa transformasi digital bukan pilihan, melainkan keharusan strategis. Urgensi didorong oleh:

- a. **Kecepatan perubahan teknologi:** Christensen (2016) menjelaskan bagaimana perusahaan mapan dapat kehilangan posisi karena gagal merespon disruptive innovation
- b. **Ekspektasi pelanggan meningkat:** Rogers (2016) menunjukkan bahwa customer experience telah menjadi medan perang baru
- c. **Persaingan global intensif:** Barney dan Hesterly (2015) menekankan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan hanya dicapai melalui sumber daya dan kapabilitas yang berharga, langka, dan tak tertandingi

## B. Pilar-Pilar Inovasi Manajemen di Era Digital

Framework ini didasarkan pada Dynamic Capabilities View dari Teece et al. (1997) yang menekankan kemampuan organisasi beradaptasi, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi kompetensi untuk mengatasi perubahan lingkungan cepat.

## 1. Inovasi Model Bisnis dan Strategi

Osterwalder dan Pigneur (2010) menjelaskan bahwa model bisnis menggambarkan logika penciptaan dan pengiriman nilai. Model bisnis baru yang muncul:

### a. Everything as a Service (XaaS)

Microsoft's transformasi ke Office 365 menunjukkan kekuatan model subscription. Tien Tzu (2018) menyatakan ekonomi subscription lebih dari sekadar uang berpindah tangan, tetapi tentang memahami apa yang diinginkan pelanggan dan mengirimkannya secara berkelanjutan.

### b. Platform dan Ekosistem Digital

Parker et al. (2016) menjelaskan bahwa platform menciptakan nilai dengan memfasilitasi pertukaran antara produsen dan konsumen. Gojek dan Tokopedia mendemonstrasikan bagaimana network effects menciptakan dinamika pemenang-mengambil-semua.

**Tabel 8.7 Perbandingan Model Bisnis  
Tradisional vs Platform**

Aspek	Model Tradisional	Model Platform
<b>Penciptaan Nilai</b>	Produksi dan distribusi produk/jasa	Fasilitasi interaksi dan pertukaran nilai
<b>Aset Utama</b>	Aset fisik dan inventory	Data, algoritma, dan network
<b>Sumber Keunggulan</b>	Economies of scale	Network effects (Efek jaringan)
<b>Fokus Strategi</b>	Optimasi Rantai nilai	Orkestrasi ekosistem

Sumber: Parker et al. (2016)

**Tabel 1.8 Perbandingan Platform vs Pipeline Business Model**

Aspek	Pipeline Business	Platform Business
<b>Sumber Nilai</b>	Kontrol resources, optimasi internal processes, value chain	Orkestrasi ekosistem, memfasilitasi pertukaran, efek jaringan (network effects)
<b>Aset Utama</b>	Aset fisik, persediaan, kapasitas produksi	Data, algoritme, komunitas, ekosistem pengembang
<b>Skalabilitas</b>	Linear (butuh proportional resources untuk scale)	Eksponensial (marginal cost mendekati nol)
<b>Customer Focus</b>	Pelanggan akhir, pasar sepihak	Pelaku pasar multi-sisi, ekosistem
<b>Barrier to Entry</b>	High capital requirements, economies of scale	Efek jaringan menciptakan dinamika pemenang yang paling banyak
<b>Contoh</b>	Walmart, Toyota, Procter & Gamble	Amazon, Alibaba, Airbnb, Uber, Apple (iOS), Gojek, Grab, Tokopedia, Shopee

Sumber: Parker, Van Alstyne, & Choudary (2016)

**c. Ekonomi Sirkular dan Sustainability**

Ellen MacArthur Foundation (2015) mendefinisikan ekonomi sirkular sebagai sistem yang dirancang menghilangkan waste dan terus menggunakan sumber daya melalui penggunaan

kembali, memperbaiki, memproduksi ulang, dan daur ulang (*reuse, repair, remanufacture, and recycle*).

## 2. Inovasi Proses dan Operasional

Efisiensi operasional ditingkatkan secara dramatis melalui teknologi digital. Inovasi di bidang ini berfokus pada otomatisasi, optimalisasi, dan pengambilan keputusan berbasis data.

### a. Hyperautomation

Gartner (2020) mendefinisikan hyperautomation sebagai pendekatan mengotomasi sebanyak mungkin proses bisnis secepat mungkin. Lacity & Willcocks (2016) menemukan bahwa *robotic process automation* (RPA) dapat mengurangi biaya pemrosesan hingga 30-50%.

### b. IoT dalam Supply Chain

Lee & Lee (2015) menjelaskan bahwa IoT mentransformasi supply chain management melalui visibilitas real-time, pemeliharaan prediktif, dan routing dinamis.

### c. Data-Driven Decision Making

McAfee & Brynjolfsson (2012) menyatakan perusahaan data-driven memiliki produktivitas 5-6% lebih tinggi. Provost & Fawcett (2013) mengidentifikasi hierarki: descriptive → diagnostic → predictive → prescriptive analytics.

## 3. Inovasi dalam Fungsi-Fungsi Manajemen

Inovasi dalam Fungsional Manajemen melalui Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan (Kepemimpinan) dan Pengendalian bisa dilakukan dalam menghadapi perubahan atau adaptasi di era digital.

- a. **Perencanaan Digital:** Mintzberg et al. (2020) mengusulkan 'emergent strategy' yang menggabungkan perencanaan formal dengan adaptasi real-time
- b. **Pengorganisasian Digital:** Laloux (2014) memperkenalkan 'Teal Organizations' dengan manajemen diri, keutuhan dan tujuan evolusi (*self-management, wholeness, and evolutionary purpose*)



- c. **Kepemimpinan Digital:** Bharadwaj et al. (2013) mengidentifikasi pemimpin digital (*digital leaders*) harus mengembangkan mengembangkan visi digital, budaya, dan kemampuannya. (*develop digital vision, culture, dan capabilities*)

#### 4. Inovasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Teknologi digital juga mentransformasi cara organisasi mengelola aset terpentingnya: manusia. Budaya kerja dan manajemen talenta harus beradaptasi dengan tuntutan baru.

##### a. Digital Talent Management

Cappelli & Keller (2014) menjelaskan talent management di era digital harus mengadopsi pendekatan yang lincah (*agile approach*) dan berorientasi pasar (*market-oriented*).

##### b. Upskilling & Reskilling

World Economic Forum (2020) memproyeksikan 50% karyawan memerlukan reskilling pada 2025. Bersin (2019) mengidentifikasi shift dari 'training mindset' ke 'learning culture'.

##### c. Budaya Kerja Agile

Rigby et al. (2018) mengidentifikasi organisasi yang menskalakan agile melaporkan peningkatan: Tingkat Inovasi (*innovation rate*) (80%), Waktu ke Pasar (*time to market*) (40% lebih cepat), Keterlibatan Karyawan (*employee engagement*) (60%), dan Kepuasan Konsumen (*customer satisfaction*) (30%).

Adapun Digital Skills Framework yang diperlukan untuk Era Digital adalah sebagai berikut :

**Tabel 8.9 Digital Skills Framework untuk Era Digital**

Kategori	Hard Skills	Soft Skills
Technical	Analisis data, AI/ML, Komputasi awan, Keamanan Siber	Pemecahan masalah yang kompleks, Berpikir kritis

<b>Business</b>	Pemasaran digital, E-commerce, metodologi Agile	Kreativitas, Inovasi, Pemikiran kewirausahaan
<b>Interpersonal</b>	Alat kolaborasi digital, Komunikasi virtual	Kecerdasan emosional, Kepemimpinan, Kemampuan Beradaptasi

Sumber: Adaptasi dari World Economic Forum (2020)

#### 5. **Inovasi Pemasaran dan Pengalaman Pelanggan**

Kotler et al. (2017) menjelaskan pengalaman pelanggan telah berubah menjadi pengalaman multi-touchpoint kompleks, dengan adanya :

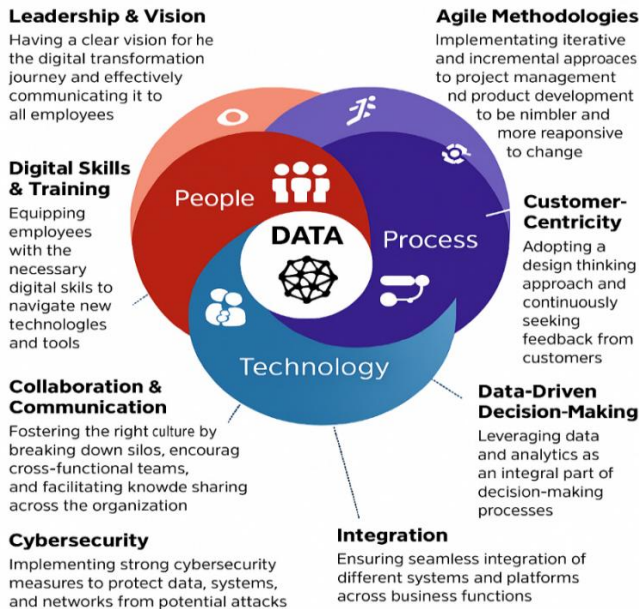
- a. **Personalisasi:** Chung et al. (2019) menjelaskan AI memungkinkan personalisasi dalam skala besar. McKinsey (2021) melaporkan *personalization leaders* menghasilkan 40% lebih banyak pendapatan.
- b. **Extended Reality:** AR/VR menciptakan pengalaman imersif. IKEA Place app memungkinkan pelanggan visualisasikan furnitur menggunakan AR
- c. **Komunitas dan Loyalitas:** Media sosial membangun komunitas merek dengan keterlibatan dua arah.

### **C. Teknologi Sebagai Penggerak Utama Inovasi**

Teknologi adalah *enabler* fundamental dari inovasi manajemen di era digital. Memahami teknologi-teknologi kunci ini sangat penting bagi setiap manajer. Teknologi digital bukan hanya *enabler* tetapi telah menjadi driver utama inovasi manajemen. Kemampuan teknologi untuk mengolah data dalam jumlah masif, mengotomatisasi proses kompleks, dan menciptakan koneksi global real-time telah membuka kemungkinan-kemungkinan baru dalam cara organisasi dikelola.

# Digital Transformation Framework

The key elements to modernize your business



Gambar 8.1 Kerangka Transformasi Digital

Sumber: Diadaptasi dari berbagai sumber, 2025

## 1. Kecerdasan Buatan (AI) dan Generative AI

Russell dan Norvig (2020) mendefinisikan AI sebagai studi tentang agen yang menerima persepsi dan melakukan tindakan. Adopsi AI sangat pesat; 83% perusahaan menyatakan AI sebagai prioritas utama.

Tabel 8.2 Tingkatan Implementasi AI dalam Organisasi

Level	Karakteristik	Contoh Aplikasi
Assisted Intelligence	AI membantu manusia melakukan tugas lebih baik	Data analytics, reporting tools

Level	Karakteristik	Contoh Aplikasi
Augmented Intelligence	AI dan manusia bekerja bersama	Decision support systems, chatbots
Autonomous Intelligence	AI beroperasi secara independen	Self-driving systems, trading bots

Sumber: PwC (2017) - Sizing the Prize

Aplikasi AI dalam manajemen meliputi:

- Analitik prediktif untuk peramalan dan manajemen risiko
- Pemrosesan Bahasa Alami (*Natural Language Processing*) untuk Otomatisasi layanan pelanggan
- Visi Komputer (*computer vision*) untuk *quality control* dan *security*
- Rekomendasi Mesin (*recommendation engines*) untuk personalisasi
- Generative AI untuk pembuatan konten dan desain

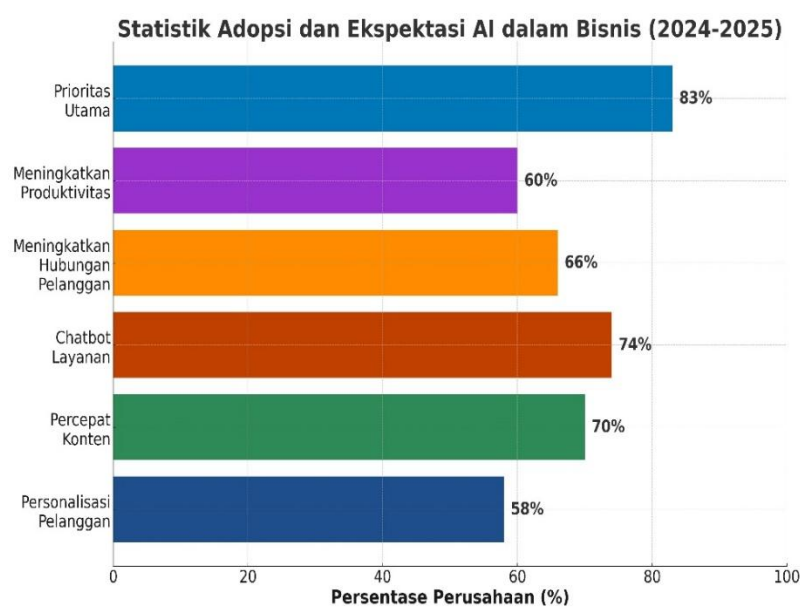
**Tabel 8.3 Aplikasi AI dalam Fungsi Bisnis**

Fungsi Bisnis	Traditional AI	Generative AI
Marketing	Segmentasi pelanggan, Analitik prediktif	Pembuatan konten, Kampanye yang dipersonalisasi, Pembuatan salinan iklan
Customer Service	Chatbot dengan respons yang telah ditentukan sebelumnya	Percakapan kontekstual, Respons sadar sentimen
Product Development	Kontrol kualitas, Deteksi cacat	Pembuatan desain, pembuatan prototipe cepat, pembuatan kode

HR	Resume screening, Performance prediction	Pembuatan deskripsi pekerjaan, Konten pelatihan, Pertanyaan wawancara
----	--	--

Sumber: Adaptasi dari McKinsey (2023)

Implikasi strategis untuk manajer meliputi: memikirkan kembali desain pekerjaan, mengembangkan kerangka kerja tata kelola AI, mengatasi masalah etika (bias, transparansi, akuntabilitas), dan membangun kemampuan organisasi untuk Adopsi AI.



Gambar 8.2 Statistik Adopsi dan Ekspektasi AI dalam Bisnis  
 Sumber: Kompilasi dari National University (2025) dan berbagai sumber

## 2. Big Data dan Analitik

*Big Data* merujuk pada volume data yang sangat besar, baik terstruktur maupun tidak terstruktur yang membanjiri bisnis sehari-hari. Namun, bukan jumlah datanya yang penting, melainkan apa yang dilakukan organisasi dengan data tersebut. Analitik *big data* memungkinkan perusahaan mengekstrak

wawasan berharga untuk pengambilan keputusan strategis, mulai dari segmentasi pelanggan hingga optimalisasi rantai pasok. Kemampuan untuk mengelola dan menganalisis *big data* merupakan salah satu kapabilitas dinamis terpenting menurut Teece (2018).

Mayer-Schonberger dan Cukier (2013) menjelaskan big data tentang kemampuan melihat pola dan insights baru. **Karakteristik 5V: Volume** (volume data), **Velocity** (kecepatan data), **Variety** (variasi bentuk/jenis data), **Veracity** (data dapat dipercaya kualitas, akurasi, dan kebenaran data), **Value** (nilai dan manfaat dalam pengambilan keputusan). LaValle et al. (2011) menemukan organisasi yang menggunakan analisis secara ekstensif 5 kali lebih mungkin membuat keputusan lebih cepat.

3. **Cloud Computing dan Edge Computing**

Mell & Grance (2011) mendefinisikan cloud computing sebagai model akses jaringan *on-demand* ke *shared pool computing resources*. Lebih dari 94% perusahaan besar telah mengadopsi cloud. Edge computing melengkapi cloud dengan memproses data lebih dekat ke sumber (Shi et al., 2016).

4. **Blockchain dan Web3**

Tapscott dan Tapscott (2016) menyatakan blockchain dapat membentuk kembali mekanisme kepercayaan dalam ekonomi melalui transparansi dan immutability. Web3 mewakili visi Internet terdesentralisasi (O'Reilly, 2021).

**Tabel 8.12 Perbandingan Teknologi  
Penggerak Inovasi Digital**

Teknologi	Deskripsi Utama	Contoh Aplikasi Manajemen
<b>Kecerdasan Buatan (AI)</b>	Simulasi kecerdasan manusia dalam mesin untuk belajar,	Chatbot layanan pelanggan, analisis prediktif penjualan, rekrutmen otomatis.

	bernalar, dan mengoreksi diri.	
<b>Big Data &amp; Analitik</b>	Analisis set data yang sangat besar untuk menemukan pola, tren, dan asosiasi.	Personalisasi pemasaran, manajemen risiko, optimalisasi rantai pasok.
<b>Cloud Computing</b>	Penyediaan sumber daya komputasi sesuai permintaan melalui internet.	Penyimpanan data fleksibel, platform SaaS, kolaborasi tim jarak jauh.
<b>Internet of Things (IoT)</b>	Jaringan perangkat fisik yang terhubung dan dapat saling bertukar data.	Pemeliharaan prediktif, manajemen inventaris cerdas, <i>smart office</i> .
<b>Blockchain</b>	Buku besar digital yang terdistribusi dan tidak dapat diubah untuk mencatat transaksi.	Keamanan rantai pasok, verifikasi kontrak pintar, transaksi keuangan.

Sumber: Kompilasi Penulis, 2025

## D. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

### 1. Transformasi menuju Data-Driven Organization

Davenport dan Harris (2007) dalam "Competing on Analytics" menjelaskan bahwa menjadi data-driven organization memerlukan lebih dari sekadar teknologi. Ini memerlukan perubahan fundamental dalam budaya organisasi, dari mengandalkan intuisi dan pengalaman ke pengambilan keputusan berbasis bukti.

Elemen kunci transformasi berbasis data meliputi:

- ✓ Komitmen kepemimpinan terhadap budaya berbasis data
- ✓ Investasi dalam infrastruktur data dan analisis
- ✓ Pengembangan literasi data di semua level organisasi

- ✓ Kerangka kerja tata kelola untuk kualitas dan keamanan data
- ✓ Analisis integrasi dalam proses bisnis

## 2. Decision Support Systems (DSS)

Decision Support Systems (DSS) adalah Sistem berbasis komputer interaktif yang membantu pembuat keputusan menggunakan data, dokumen, pengetahuan, dan model untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah, menyelesaikan tugas proses keputusan, dan membuat keputusan (Power, 2002).

Modern DSS mengintegrasikan AI dan pembelajaran mesin untuk memberikan wawasan prediktif dan Rekomendasi. Shim et al. (2002) mengklasifikasikan DSS ke dalam 5 (lima) kategori:

- a. Berbasis Komunikasi (*communications driven*),
- b. Berbasis Data (*data driven*),
- c. Berbasis Dokumen (*document driven*),
- d. Didorong oleh Pengetahuan (*knowledge-driven*), dan
- e. DSS berbasis Model (*model driven DSS*).

## 3. Tata Kelola Data (*Data Governance*) dan Manajemen

Tata Kelola Data (*data governance*) adalah sistem hak keputusan dan akuntabilitas untuk proses terkait informasi.

**Tabel 8.4 Komponen Data Governance Framework**

Komponen	Deskripsi	Key Activities
Data Quality	Memastikan data akurat, complete, konsisten	Data Pembuatan profil, pembersihan, validasi
Data Security	Melindungi data dari Akses Tidak Sah	Kontrol akses, enkripsi, pemantauan (monitoring)
Data Privacy	Kepatuhan dengan regulasi Privasi	Manajemen persetujuan, anonimitisasi



Data Lifecycle	Mengelola data dari Penciptaan hingga Penghapusan	Pengarsipan, penyimpanan, pembuangan
Metadata Management	Mengelola data Tentang Data	Katalog, pelacakan silsilah, glosarium

Sumber: Khatri & Brown (2010) - Data Governance Framework

#### 4. Business Intelligence Infrastructure

*Business Intelligence (BI) infrastructure* mencakup teknologi, aplikasi, dan praktek untuk pengumpulan, integrasi, analisis, dan penyajian informasi bisnis. Komponen utama infrastruktur *Business Intelligence (BI)* meliputi:

- a. **Data Warehouse:** Repositori terpusat untuk Data terintegrasi dari Beberapa sumber
- b. **ETL Processes:** Extract, Transform, Load Processes - Mengekstrak, Mengubah, Memuat untuk integrasi data
- c. **OLAP Tools:** Pemrosesan Analitik Online untuk analisis multidimensi
- d. **Reporting & Visualization:** Dashboard dan Laporan interaktif

### E. Budaya Inovasi dan Agilitas Organisasi

Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Di era digital, budaya inovasi menjadi determinan kritis kesuksesan transformasi digital.

#### 1. Membangun Digital Culture

Edmondson (2019) dalam "The Fearless Organization" menekankan pentingnya keamanan psikologis sebagai fondasi budaya inovasi. Dalam konteks digital, ini berarti menciptakan lingkungan dimana eksperimen didorong, kegagalan dipandang sebagai pembelajaran, dan ide-ide baru dihargai.

Karakteristik budaya digital yang inovatif:

- a. Obsesi Pelanggan (*customer obsession*): Fokus ekstrim pada nilai pelanggan
- b. Pola Pikir Eksperimen (*experimentation mindset*): Gagal cepat, belajar lebih cepat (*fail fast, learn faster*)
- c. Kolaborasi mengatasi batasan silo (*collaboration over silos*): Kerja Tim Lintas Fungsional Organisasi (*cross-functional teamwork*).
- d. Demokrasi Data (*data democracy*): Akses luas terhadap data dan wawasan (*insights*)
- e. Pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*): Growth mindset di semua level

## 2. Agile Methodology dalam Manajemen

Sutherland (2014) menjelaskan prinsip-prinsip agile dapat diterapkan dalam konteks manajemen luas. Rigby et al. (2018) mengidentifikasi organisasi yang menskalakan agile melaporkan peningkatan signifikan dalam tingkat inovasi, waktu ke pemasaran, keterlibatan karyawan, dan kepuasan pelanggan. Rigby, Sutherland, dan Takeuchi (2018) dalam Harvard Business Review artikel "Agile at Scale" mengidentifikasi bahwa organisasi yang berhasil menskalakan *agile* melaporkan peningkatan dalam:

- a. Tingkat Inovasi (*innovation rate*) : 80% lebih banyak produk baru
- b. Waktu ke Pasar (*time to market*) : 40% lebih cepat
- c. Keterlibatan Karyawan (*employee engagement*): 60% peningkatan
- d. Kepuasan Konsumen (*customer satisfaction*): 30% perbaikan

## F. Tantangan dalam Mengimplementasikan Inovasi Manajemen

Implementasi inovasi manajemen di era digital menghadapi berbagai tantangan kompleks yang memerlukan pendekatan holistik dan berkelanjutan. Kotter (2012) dalam "Leading Change" menekankan

bahwa 70% inisiatif perubahan gagal, dan di era digital, kompleksitas tantangan semakin meningkat. Meskipun peluangnya besar, jalan menuju inovasi manajemen digital penuh dengan tantangan.

#### 1. **Tantangan Keamanan dan Privasi Data**

Semakin banyak data yang dikumpulkan dan dibagikan, semakin besar pula risiko serangan siber dan pelanggaran data. Manajer harus memastikan kepatuhan terhadap regulasi seperti GDPR di Eropa atau UU Pelindungan Data Pribadi di Indonesia.

#### 2. **Tantangan Organisasional dan Budaya**

Tantangan Organisasional dan Budaya seperti Resistensi terhadap perubahan. Perubahan sering kali menimbulkan ketakutan dan resistensi dari karyawan yang merasa nyaman dengan status quo. Rogers (2016) mengidentifikasi tantangan terbesar bukan teknologi, tetapi perubahan mindset dan budaya: takut perpindahan pekerjaan, zona nyaman, kurangnya keterampilan digital, *organizational silos* (silo organisasi: kondisi di mana departemen atau tim dalam suatu organisasi bekerja secara mandiri dan terpisah, tanpa komunikasi atau kolaborasi yang memadai dengan bagian lain. Istilah ini mengacu pada pola pikir di mana setiap unit hanya fokus pada tujuan dan kepentingan sendiri, sehingga menghambat alur informasi dan efisiensi organisasi secara keseluruhan), dan *technical debt* (konsep dalam pengembangan perangkat lunak yang menggambarkan “utang” teknis yang terjadi saat tim pengembang memilih solusi cepat tetapi kurang optimal untuk menyelesaikan suatu tugas).

#### 3. **Tantangan Kesenjangan Keterampilan Digital**

Tantangan Kesenjangan Keterampilan Digital (*Digital Skills Gap*) yaitu terdapat kesenjangan besar antara kebutuhan industri akan talenta digital dan pasokan yang tersedia. Ini menjadi penghalang utama bagi banyak perusahaan.

#### 4. **Tantangan Kepemimpinan**

Kane et al. (2019) menemukan digital transformation memerlukan pendekatan kepemimpinan berbeda: nyaman dengan ambiguitas,

rangkul eksperimen, dan menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan.

#### 5. **Tantangan Etika Digital**

Tantangan Etika Digital melalui penggunaan AI menimbulkan pertanyaan etis yang kompleks, Organisasi harus mengembangkan kerangka kerja etika digital yang jelas. Penggunaan AI menimbulkan pertanyaan etis kompleks: bias dalam algoritma, transparansi keputusan AI, dan tanggung jawab sosial perusahaan di domain digital.

## **G. Studi Kasus - Inovasi dalam Praktik**

Untuk memberikan gambaran yang lebih konkret, berikut adalah beberapa contoh bagaimana inovasi manajemen digital diterapkan di berbagai sektor di Indonesia dan dunia.

Pembelajaran dari implementasi nyata inovasi manajemen digital memberikan insights berharga tentang best practices dan pitfalls yang harus dihindari.

#### 1. **GoTo (Gojek & Tokopedia)**

Ekosistem digital terintegrasi yang mengintegrasikan ride-hailing, food delivery, logistik, pembayaran digital (GoPay), dan e-commerce. Dengan jutaan transaksi harian, mereka menawarkan layanan personal, mengoptimalkan logistik, dan memberikan akses pembiayaan kepada UMKM.

#### 2. **Bank Jago**

Model Banking-as-a-Service (BaaS) yang berkolaborasi dengan aplikasi digital. Drastis mengurangi biaya operasional dan menjangkau segmen nasabah lebih luas dengan produk yang disesuaikan.

#### 3. **Amazon**

Bezos (2017) menekankan "Day 1 mentality" dengan obsesi pelanggan. Inovasi utama: tim dua pizza, bekerja mundur, arsitektur API-first, eksperimen berkelanjutan, personalisasi berbasis data.

## H. Masa Depan Inovasi Manajemen

Inovasi manajemen adalah sebuah perjalanan, bukan tujuan akhir. Ke depan, beberapa tren akan semakin membentuk praktik manajemen:

1. **Fokus pada Keberlanjutan (ESG):** Investor, pelanggan, dan regulator semakin menuntut perusahaan untuk bertanggung jawab secara lingkungan (*Environmental*), sosial (*Social*), dan tata kelola (*Governance*). Teknologi digital akan memainkan peran kunci dalam mengukur, mengelola, dan melaporkan kinerja ESG.
2. **Kolaborasi Manusia-Mesin (*Human-AI Collaboration*) :** Pekerjaan di masa depan bukan tentang manusia versus mesin, melainkan manusia yang bekerja bersama mesin. Manajer harus merancang ulang alur kerja untuk mengoptimalkan kolaborasi ini, membiarkan AI menangani tugas-tugas analitis dan repetitif, sementara manusia fokus pada kreativitas, pemikiran kritis, dan kecerdasan emosional. Daugherty & Wilson (2018) memprediksi masa depan kerja tentang kolaborasi yang mengoptimalkan kekuatan masing-masing: AI sebagai *cognitive assistant*, *augmented decision making*, *creative collaboration*.
3. **Organisasi yang Terdesentralisasi:** Teknologi seperti *blockchain* berpotensi memungkinkan bentuk-bentuk organisasi baru yang lebih terdesentralisasi dan otonom (*Decentralized Autonomous Organizations* atau DAOs), di mana keputusan dibuat secara kolektif oleh para pemangku kepentingan tanpa memerlukan manajemen hierarkis tradisional.
4. **Transformasi Berkelanjutan (*Continuous Transformation*)**  
Reeves & Deimler (2011) berpendapat bahwa kemampuan beradaptasi organisasi akan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif. Organisasi harus terus berkembang. Ini membutuhkan: struktur organisasi yang cair, budaya yang merangkul perubahan, dan kemampuan untuk eksperimen cepat dan pembelajaran.

## 5. Profil Manajer Masa Depan

Profil manajer masa depan akan menuntut perpaduan unik antara keterampilan teknis dan manusiawi. Mereka harus menjadi pembelajar seumur hidup, adaptif, memiliki literasi data yang kuat, dan pada saat yang sama, mampu memimpin dengan empati dan membangun kepercayaan di lingkungan kerja yang semakin hibrida dan terdistribusi.

Manajer masa depan akan membutuhkan:

- ✓ **Kefasihan digital** – memahami teknologi dan implikasi bisnisnya
- ✓ **Data literacy** – ability untuk interpret dan act pada data insights
- ✓ **Kepemimpinan adaptif** – kenyamanan dengan ambiguitas dan perubahan berkelanjutan
- ✓ **Pemikiran sistem** – memahami interkoneksi dan loop umpan balik
- ✓ **Penalaran etis** – menavigasi dilema etika yang kompleks
- ✓ **Belajar Terus Menerus** – terus memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru. Pembelajaran seumur hidup (*lifelong learning*) bukan optional tetapi keharusan.

## I. Rangkuman

Inovasi manajemen di era digital adalah sebuah keharusan strategis untuk bertahan dan berkembang. Masa depan manajemen akan semakin terdesentralisasi, berkelanjutan, dan berpusat pada kolaborasi cerdas antara manusia dan mesin.

Pada akhirnya, manajer yang berhasil adalah mereka yang mampu memimpin dengan visi, beradaptasi dengan cepat, dan menempatkan inovasi sebagai inti dari strategi organisasi.

1. **Inovasi manajemen** adalah perubahan fundamental dalam cara organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai, membutuhkan transformasi dalam strategi, operasi, budaya, dan Kemampuan.

2. **Era digital** ditandai dengan perubahan eksponensial, kelimpahan data, ekonomi platform, dan Lingkungan VUCA, menciptakan kedua peluang dan Tantangan untuk Organisasi.
3. **Lima pilar inovasi manajemen:** Inovasi Model Bisnis dan Strategi, Inovasi Proses dan Operasional, Inovasi dalam Fungsi-Fungsi Manajemen, Inovasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan Inovasi Pemasaran dan Pengalaman Pelanggan.
4. **Teknologi penggerak:** AI (kecerdasan buatan), Big Data, Awan (Cloud) Computing, IoT (Internet untuk segalanya), dan Blockchain memfasilitasi (*enabling*) Kemampuan yang belum pernah terjadi sebelumnya untuk otomatisasi, analitik, dan inovasi.
5. **Pengambilan keputusan berbasis Data** menjadi kemampuan kritis, membutuhkan budaya data, tata kelola, infrastruktur, dan Keterampilan Analitis.
6. **Budaya inovasi dan kelincahan organisasi** (*organizational agility*) penting untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat.
7. **Tantangan utama:** keamanan siber, resistensi organisasi, kesenjangan keterampilan digital, pertimbangan etika, dan mengelola kompleksitas.
8. **Success factors:** Komitmen kepemimpinan, visi yang jelas, berpusat pada Pendekatan pelanggan, pembelajaran berkelanjutan, dan pemikiran ekosistem.

Dari pembahasan komprehensif di atas, beberapa poin kunci yang perlu digarisbawahi:

1. Inovasi sebagai perjalanan (*journey*), bukan Tujuan (*destination*). Organisasi harus mengubah pola pikir bahwa transformasi dalam Inovasi adalah perjalanan yang sedang berlangsung yang membutuhkan evolusi berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

2. Inovasi manajemen digital bukan hanya tentang adopsi teknologi, tetapi transformasi fundamental dalam cara berpikir dan beroperasi
3. Sukses transformasi digital ditentukan oleh people dan culture, bukan teknologi. Penggunaan Teknologi di zaman sekarang ini harusnya menjadi *Enabler* (segala sesuatu yang dapat membantu mencapai tujuan dengan ringkas dan tepat) dan bukan lagi sebagai alat bantu atau *tools* belaka. Karena, andai tidak ada *tools* tersebut misalnya, maka proses itu masih bisa dilakukan tanpa bantuan teknologi. Ini berarti tanpa *enabler*, maka tujuan itu akan sangat sulit dicapai, fokus penggunaan teknologi harus pada nilai bisnis dan meningkatkan pada layanan pelanggan.
4. Transformasi budaya sama pentingnya dengan Adopsi teknologi. Data adalah Minyak baru, tetapi kebijaksanaan dalam menggunakan data adalah pembeda sejati.
5. Kelincahan (*agility*) dan Pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) adalah keterampilan bertahan hidup (*survival skills*) dalam menghadapi keadaan VUCA (*Volatility*/ketidakstabilan, *Uncertainty*/Ketidakpastian, *Complexity*/Kompleksitas, dan *Ambiguity*/ketidakjelasan) pada era digital sekarang
6. Pertimbangan etis dan keberlanjutan harus menjadi inti dari inovasi manajemen di era digital

### **Rekomendasi untuk Praktisi**

Bagi para pemimpin dan manajer yang ingin mengimplementasikan inovasi manajemen digital:

1. Mulailah dengan mengapa (*Start with why*): Memperjelas tujuan dan nilai yang ingin diciptakan
2. Membangun Koalisi (*build coalition*): Secure buy-in dari pemangku kepentingan kunci
3. Berpikir besar, mulai dari yang kecil (*Think big, start small*): Proyek percontohan dengan keberhasilan cepat



4. Berinvestasi pada orang (*invest in people*) : Peningkatan keterampilan dan Pelatihan ulang adalah prioritas
5. Ukur apa yang penting (*measure what matters*) : *Key Performance Indicator (KPI)* atau Indikator Kinerja Utama yang align dengan strategic objectives

Era digital membuka peluang tak terbatas untuk reinvensi dan Penciptaan nilai. Mulailah perjalanan transformasi digital Anda dengan:

- a. Menilai kematangan digital organisasi Anda
- b. Mengidentifikasi area prioritas untuk Inovasi
- c. Membangun kemampuan yang diperlukan
- d. Menciptakan budaya eksperimen
- e. Merangkul pembelajaran berkelanjutan dan Adaptasi

*"The best time to plant a tree was 20 years ago. The second best time is now."* - Chinese Proverb. Demikian pula dengan transformasi digital. Waktu terbaik untuk memulai adalah sekarang. Masa depan milik mereka yang berani berinovasi, beradaptasi, dan bertransformasi. Jadilah bagian dari masa depan, bukan sekadar pengamat.!

## **J. Latihan**

1. Jelaskan dengan kata-kata Anda sendiri perbedaan antara *sustaining innovation* dan *disruptive innovation* menurut Clayton Christensen. Berikan contoh dari industri yang Anda kenal.
2. Mengacu pada lima kategori adopter dalam teori difusi inovasi Rogers, strategi apa yang akan Anda rekomendasikan kepada seorang manajer untuk mempercepat adopsi sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) baru di sebuah perusahaan manufaktur tradisional?
3. Diskusikan potensi risiko etis dari penggunaan AI dalam proses rekrutmen karyawan. Bagaimana sebuah organisasi dapat memitigasi risiko-risiko tersebut?

4. Mengapa inovasi manajemen dianggap lebih dari sekadar penerapan teknologi? Berikan contoh konkret dari pengalaman atau pengamatan Anda.
5. Refleksikan perbedaan antara manajemen di era tradisional dan era digital. Bagaimana perbedaan ini mempengaruhi cara Anda bekerja atau belajar saat ini?

## K. Tes Formatif

**Petunjuk:** Pilih satu jawaban yang paling tepat untuk setiap pertanyaan.

1. Menurut Hamel & Tennant (2015), inovasi manajemen didefinisikan sebagai:
  - A. Penerapan teknologi digital dalam operasi bisnis
  - B. Perubahan signifikan dalam cara kerja manajemen yang substansial mengubah tugas manajerial
  - C. Peningkatan produktivitas melalui otomatisasi proses
  - D. Restrukturisasi organisasi untuk efisiensi
2. Istilah VUCA merupakan singkatan dari:
  - A. Vision, Understanding, Clarity, Agility
  - B. Volatilitas (*Volatility* - ketidakstabilan), Ketidakpastian (*Uncertainty*), Kompleksitas (*Complexity* - kerumitan), Ambiguitas (*Ambiguity* - ketidakjelasan)
  - C. Value, Utility, Cost, Advantage
  - D. Virtual, Unified, Connected, Automated
3. Model bisnis XaaS (Everything as a Service) mencakup semua berikut, KECUALI:
  - A. Software as a Service (SaaS)
  - B. Platform as a Service (PaaS)
  - C. Product as a Service (PaaS)
  - D. Infrastructure as a Service (IaaS)
4. Perbedaan fundamental antara Platform Business dan Pipeline Business adalah:

- A. Platform fokus pada kontrol resources, Pipeline pada fasilitasi exchanges
  - B. Platform menciptakan nilai melalui efek jaringan (network effects), Pipeline melalui linear value chain
  - C. Platform memerlukan capital intensif, Pipeline tidak
  - D. Platform hanya untuk digital products, Pipeline untuk physical products
5. Studi McKinsey Global Institute (2023) menunjukkan bahwa 70% transformasi digital gagal terutama karena:
- A. Keterbatasan teknologi dan infrastruktur
  - B. Kurangnya budget dan investasi
  - C. Resistensi terhadap perubahan dan masalah budaya organisasi
  - D. Kompetisi yang terlalu ketat
6. Network effects dalam platform economy berarti:
- A. Platform memerlukan internet connection untuk beroperasi
  - B. Nilai platform meningkat seiring bertambahnya jumlah pengguna
  - C. Platform dapat mengintegrasikan multiple networks
  - D. Platform menggunakan social networks untuk marketing
7. Bob Johansen's VUCA Prime menyarankan bahwa respons terbaik untuk Ambiguitas (Ambiguity - ketidakjelasan) adalah Agility. Ini berarti organisasi harus:
- A. Membuat detailed long-term plans untuk semua scenarios
  - B. Menghindari eksperimen hingga situasi menjadi clear
  - C. Develop capability untuk rapid iteration dan adaptive learning
  - D. Fokus pada single strategy dan execute dengan konsisten
8. Ketika Netflix bertransformasi dari DVD rental ke streaming, dan kemudian ke content production, ini merupakan contoh dari:
- A. Inovasi inkremental
  - B. Inovasi model bisnis dan pivot strategis
  - C. Strategi kepemimpinan biaya

- D. Strategi diversifikasi saja
9. Clayton Christensen's theory of disruptive innovation menjelaskan bahwa incumbent firms sering gagal karena:
- A. Mereka tidak memiliki resources untuk compete
  - B. Terlalu fokus pada existing customers dan established markets
  - C. Teknologi mereka inferior
  - D. Regulasi menghalangi innovation
10. Dalam konteks berbasis data (data-driven) pengambilan keputusan, critical difference antara descriptive analytics dan prescriptive analytics adalah:
- A. Descriptive menjelaskan Apa yang terjadi, Prescriptive menyarankan Apa yang harus dilakukan
  - B. Descriptive lebih akurat daripada Prescriptive
  - C. Descriptive memerlukan AI (kecerdasan buatan), Prescriptive tidak
  - D. Tidak ada perbedaan signifikan

## KUNCI JAWABAN

1. **B** - Perubahan signifikan dalam cara kerja manajemen yang substansial mengubah tugas manajerial

*Pembahasan:* Hamel dan Tennant menekankan bahwa inovasi manajemen bukan hanya tentang teknologi tetapi fundamental change dalam management practices.

2. **B** - Volatilitas (Volatility - ketidakstabilan), Ketidakpastian (Uncertainty), Kompleksitas (Complexity - kerumitan), Ambiguitas (Ambiguity - ketidakjelasan)

*Pembahasan:* Kerangka kerja VUCA berasal dari US Army War College untuk menggambarkan lingkungan pasca-Perang Dingin.

3. **C - Product as a Service (PaaS)** - ini bukan standard terminology. Yang benar adalah Platform as a Service.

*Pembahasan:* XaaS model includes SaaS, PaaS (Platform), dan IaaS. 'Product as a Service' bukan standard term meskipun konsepnya exist (e.g., car subscription).

4. **B - Platform** menciptakan nilai melalui efek jaringan (network effects), Pipeline melalui linear value chain

*Pembahasan:* Parker et al. menjelaskan perbedaan utama: platform mengatur ekosistem dan benefit dari efek jaringan (network effects), sementara pipeline mengoptimalkan proses linier.

5. **C - Resistensi** terhadap perubahan dan masalah budaya organisasi

*Pembahasan:* Penelitian McKinsey secara konsisten menunjukkan bahwa masalah orang dan budaya, bukan keterbatasan teknologi, adalah Penyebab utama dari kegagalan transformasi.

6. **B - Nilai platform** meningkat seiring bertambahnya jumlah pengguna

*Pembahasan:* Network effects Buat siklus kebajikan: Lebih banyak pengguna → lebih banyak nilai → menarik lebih banyak pengguna.

7. **C - Develop capability** untuk rapid iteration dan adaptive learning

*Pembahasan:* Johansen's VUCA Prime menyarankan untuk menanggapi ambiguitas dengan agility - kemampuan untuk bereksperimen, belajar dengan cepat, dan Beradaptasi.

8. **B - Inovasi model bisnis** dan strategic pivot

*Pembahasan:* Netflix berulang kali menemukan kembali model bisnis: dari penyewaan DVD → streaming → produksi konten. Setiap poros adalah respons strategis terhadap perubahan pasar.

9. **B** - Terlalu fokus pada existing customers dan established markets

*Pembahasan:* 'Dilema Inovator' Christensen: melakukan 'hal yang benar' (mendengarkan pelanggan terbaik) dapat menyebabkan kegagalan ketika inovasi disruptif muncul.

10. **A** - Descriptive menjelaskan what happened, Prescriptive menyarankan what should be done

*Pembahasan:* Perkembangan kematangan analisis: Deskriptif (apa yang terjadi) → Diagnostik (mengapa) → Prediktif (apa yang akan terjadi) → Prescriptive (apa yang harus kita lakukan).

## DAFTAR PUSTAKA

- Alam, S. 2010. Pengantar Manajemen. Bandung: Alfabeta.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). *Consequences associated with work-to-family conflict. Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
- Ananyi, S. O., & Ololube, N. P. (2023). A comparative analysis of the differences between leadership and management. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 5(3), 327–344. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-5415-9602>
- Ayu Anora, S. E., Muhammad Multazam, S. E., Ainol Mardhiah, S. P., Millatina Mukhtarullah, S. I. P., Yusnidar, S. E. M. S. M., & Ismuhadi, S. (2025). *Manajemen 3 Pilar: Sinergi Organisasi, Pendidikan, dan Keuangan*. PT Penerbit Qriset Indonesia.
- Azad, N., Glenn, H., Jr, A., Brooks, A., Garza, O., Neil, C. O., Stutz, M. M., & Sobotka, J. L. (2017). Leadership and management are one and the same. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(6). <https://doi.org/10.5688/ajpe816102>
- AZtech. (2025). The role of coaching and mentoring in team leadership. AZTech Training & Consultancy. <https://aztechtraining.com/>
- Bakhtiar. (2022). Pengembangan keterampilan kepemimpinan. *BIDAYAH: Studi Ilmu-Ilmu Keislaman*, 13(7), 103–112. <https://ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/bidayah>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (5th ed.). Pearson.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business*

*Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bensla, A. (2023, August 8). 6 Step process for ethical decision making : A guide with examples. Risely, 2023.
- Bersin, J. (2019). *The corporate learning factbook 2019: Training and development budgets, headcount, and best practices*. *Deloitte Consulting*.
- Bezos, J. (2017). 2016 Letter to shareholders. Amazon.com, Inc. Annual Report.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Brigham, E.F. & Ehrhardt, M.C., 2017. *Financial Management: Theory & Practice*. 15th ed. Boston: Cengage Learning.
- Brougham, D., & Haar, J. (2020). *Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace*. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 157–175.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational Behaviour* (Tenth Edit). Pearson Education Limited.
- Burns, T. & Stalker, G.M., 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.



- Cai, D. A., Fink, E. L., & Walker, C. B. (2019). Robert R . Blake , With Recognition of Jane S . Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research*. International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals, Inc., March. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12151>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331.
- Cawthon, D. L. (1996). Leadership : The Great Man Theory Revisited  
Leadership : Business Horizons, May-June, 1–4.
- Chandler, A.D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chaudhuri, S., Dayal, U., & Narasayya, V. (2011). An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*, 54(8), 88–98. <https://doi.org/10.1145/1978542.1978562>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2020). *Inclusive leadership and work–life balance: Mediating role of affective commitment and job satisfaction*. *Sustainability*, 12(2), 1439.
- Christensen, C. M. (2016). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Chung, W., Hong, J. P., & Park, B. (2019). Personalization in recommendation systems. *ACM Computing Surveys*, 51(5), 1–29.
- CIPD. (2025). Coaching and mentoring. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/>
- Daft, R. L. (2018). *Management* (13th ed.). Cengage Learning. (Sumber yang sangat baik untuk penjelasan mendalam tentang fungsi-fungsi manajemen).
- Daft, R.L., 2016. *Organization Theory and Design* 12th ed. Boston: Cengage Learning.

- Daft, R.L., 2018. Management. 13th ed. Boston: Cengage Learning.
- Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). *Human + machine: Reimagining work in the age of AI*. Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Behavior*, 6(5), 524–540. <http://about.jstor.org/terms>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Diamond, S., 2019. *Digital Marketing All-in-One For Dummies®*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Drucker, P.F. 1954. *The Practice of Management*. Harper & Brothers.
- Drucker, P.F. 2007. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Edelman Trust Barometer. (2023). *Trust in media and institutions: 2023 findings*. Edelman.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition*. Ellen MacArthur Foundation.

- Fahmi, I. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.
- FastLearner. (2024). How to enhance coaching and mentoring skills for employee growth and retention. Blog.Fastleaner.Ai. <https://blog.fastlearner.ai/>
- Fayol, H. (1916) *\*General and Industrial Management\**. London: Pitman.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. (C. Storrs, Trans.). Pitman Publishing. (Karya asli Fayol, penting untuk memahami akar fungsi manajemen).
- Fayol, H. 1949. *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.
- Gartner. (2020). *Gartner hyperautomation research*. Gartner Research.
- Goleman, D. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 165–183). American Psychological Association.
- Griffin, R.W., 2020. *Management*. 13th ed. Boston: Cengage Learning.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Tennant, N. (2015). *The 5 requirements of a truly innovative company*. *Harvard Business Review*, 93(4), 2–5.
- Harvard Business Review. (2017). Omnichannel customer experience strategy. *Harvard Business Review*, 95(11), 23–31.
- Hasibuan, M.S.P., 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J.W., 2014. *Management: A Competency-Based Approach*. 13th ed. Stamford, CT: Cengage Learning.
- Hoffmann, C. (2025). Transformational leadership development through mentoring and coaching. Hult Ashridge Executive Education. <https://www.hultashridge.com/>
- Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Ismail, M. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-2. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Jain, V., & Mitra, A. (2025). *Digital transformation and organizational culture: A sociological examination of employee interactions in modern workplaces*. IGI Global.
- Johansen, B. (2017). *The new leadership literacies: Thriving in a future of extreme disruption and distributed everything*. Berrett-Koehler Publishers.
- Johns, H. E., & Moser, H. R. (2001). From trait to transformation: The evolution of leadership theories. *Education*, 110(1), 115–122. <https://psychosphere.com/>
- Jones, G.R. & George, J.M., 2019. *Contemporary Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out: Agile, DevOps, and beyond. *MIT Sloan Management Review*.
- Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. *Communications of the ACM*, 53(1), 148–152. <https://doi.org/10.1145/1629175.1629210>
- Kolb, D.A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of Management: An International, Innovation and Leadership Perspective* (8th ed.).

- McGraw-Hill Education. (Menawarkan perspektif klasik dan modern tentang fungsi manajemen).
- Kosmann, K., Ilzu, P., & Jehnke, J. (2024). The influence of transformational leadership on employee motivation. *Buletin Udayana Mengabdi*, 1 (1). <https://doi.org/10.34440/199>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2016). A new approach to automating services. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 41–49.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2011). Big data, analytics and the path from insights to value. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 21–31.
- Lee, I., & Lee, K. (2015). The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises. *Business Horizons*, 58(4), 431–440.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Macarie, F. C. (2017). Managerial leadership-Atheoretical approach (Issue January 2007). <https://www.researchgate.net/publication/313113924>
- Mangkunegara, A.A.A.P., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A.H. (1943) 'A Theory of Human Motivation',
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.

- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Mayo, E. (1933) *\*The Human Problems of an Industrial Civilization\**. New York: Macmillan.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68.
- McKinsey Global Institute. (2023). *Generative AI and the future of work in America*. McKinsey & Company.
- McKinsey. (2021). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. McKinsey Digital.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing*. National Institute of Standards and Technology (NIST) Special Publication 800-145.
- Miles, R.E. & Snow, C.C., 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, J.D. 1984. *Management in the Public Service*. Harper & Row.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (3rd ed.). Pearson.
- Mitchell, S. (2013). Self-determination theory and Oklahoma equestrians: A motivation study (Issue December) [Oklahoma State University]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13350.01607>
- Mondy, R., & Martocchio, J. (2016). *Human Resource Management*. Pearson.
- Mustapa, H. Z., & Psi, S. (2018). *Perilaku Organisasi Dalam Perspektif Manajemen Organisasi: Organizational Behavior in Organizational Management Perspectives (ID Sub)* (Vol. 1). Celebes Media Perkasa.

- Nasution, H.N., 2014. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalahnya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- National University. (2025). *AI adoption and business impact statistics 2024-2025*. National University Online.
- Nickerson, B. C. (2025, June 19). Extrinsic Vs . intrinsic motivation : What ' s the difference ? Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/>
- Nikotiyanto Dwi Cahyono, M. M. (2025). *Perilaku Organisasi: Strategi Pengembangan dan Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (M. Stankey (ed.); Eighth Edi). Sage Publications, Inc.
- Optima. (2025, February 26). 5 Ways to Build Trust and Credibility as a Leader . Optima Consulting Ltd. <https://www.optima-training.com/>
- O'Reilly, T. (2021). Web3 is a scam—and other things I think are true. *Medium*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
- Pichler, S., & Beenen, G. (2014). Toward the development of a model and a measure of managerial interpersonal skills. In R. E. R. S. J. Tan (Ed.), *Leader Interpersonal and Influence Skills*. Routledge.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.

- Power, D. J. (2002). *Decision support systems: Concepts and resources for managers*. Quorum Books.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. O'Reilly Media.
- Puhovichová, D., & Jankelov, N. (2021). Leadership in Conditions of Industry 4 . 0. SHS Web of Conferences 115, 03013: Current Problems of the Corporate Sector 2021, 03013, 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1051/shsconf/202111503013>
- Purwanggono, C.J., 2018. Pengantar Manajemen. Buku Ajar. Semarang : Fakultas Ekonomi. Universitas Wahid Hasyim.
- PwC. (2017). *Sizing the prize: What's the real value of artificial intelligence for your business and how can you capitalize?* PwC Global Artificial Intelligence Study.
- Qaradaghi, A., & Ahmed, R. (2024). Transactional and transformational leadership style: A conceptual review. *International Development Planning Review*, 23(01), 174–181.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review*, 89(7/8), 134–141.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2018). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education. (Referensi standar yang komprehensif untuk semua fungsi manajemen, keterkaitan, dan perannya dalam organisasi)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Randel, M. (2021). *Management* (Global Edi). Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P. & Coulter, M., 2018. *Management*. 13th ed. Pearson. Boston: Pearson Education.



- Robbins, Stephen P., Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed) One Lake Street, Upper Saddle River. Education, Pearson.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304–310. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310>
- Sanjaya, R. A., Firlana, H., & Priyatno, M. B. (2025). FAKTOR MOTIVASI KERJA YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS PEGAWAI SEKTOR PUBLIK DI INDONESIA. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 14(2), 2022-2038.
- Sari, L. P., Bastian, A., & Arizal. (2023). Kepemimpinan Altruistik Terhadap Komitmen Profesional Guru Dan Peran Psikologi di SMKN 1 Pangkalan Kerinci. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(2), 136–147. <http://www.jkmk.akademimanajemen.or.id/index.php/home/article/view/90>
- Sari, R. Y., & Sari, D. P. (2024, September 28). Trait Theory dalam Kepemimpinan: Rahasia di Balik Pemimpin Hebat. *Krajan.Id*. <https://www.krajan.id/>
- Sariwulan, T., & Ghofar, A. (2024). *Perilaku Organisasi dan Manajemen Kinerja*. Pradina Pustaka.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Shi, W., Cao, J., Zhang, Q., Li, Y., & Xu, L. (2016). Edge computing: Vision and challenges. *IEEE Internet of Things Journal*, 3(5), 637–646.

- Shim, J. P., Warkentin, M., Courtney, J. F., Power, D. J., Sharda, R., & Carlsson, C. (2002). Past, present, and future of decision support technology. *Decision Support Systems*, 33(2), 111–126.
- Siagian, S.P., 2014. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solis, B. (2011). *The end of business as usual: Rewire the way you work to succeed in the consumer revolution*. John Wiley & Sons.
- Srimulyani, V. A., & Nathalie, M. (2025). Altruistic leadership and trust in leaders at the public housing and residential areas service of Madiun City. *Priviet Social Sciences Journal*, 5(6), 30–44. <https://doi.org/10.55942/pssj.v5i6.393>
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. & Gilbert, D.R., 1995. *Management*. 6th ed. Prentice Hall.
- Suhardi. (2018). *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: The art of doing twice the work in half the time*. Crown Business.
- Sutrisno, E., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suyanto. 2019. *Pengembangan Kepemimpinan Manajerial*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tahir, R., Iswahyudi, M. S., Leuwol, F. S., Terimajaya, I. W., Liklikwatil, N., Hayati, N., ... & Raharja, S. U. J. (2023). *Perilaku Organisasi: Teori & Praktik*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world*. Portfolio/Penguin.
- Taylor, F.W. (1911) *\*The Principles of Scientific Management\**. New York: Harper & Brothers.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tzuo, T. (2018). *Subscribed: Why the subscription model will be your company's future—and what to do about it*. Portfolio/Penguin.
- Ulum, M. C. (2016). *Perilaku organisasi menuju orientasi pemberdayaan*. Universitas Brawijaya Press.
- Weber, M. (1947) \*The Theory of Social and Economic Organization\*. New York: Free Press.
- Wehrich, H., Cannice, M.V. & Koontz, H., 2018. Management: A Global and Entrepreneurial Perspective. 14th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum. (2020). *Future of jobs report 2020*. World Economic Forum.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Wujarso, R. (2024). *Perilaku Organisasi: Memahami Perilaku Individu, Kelompok, Dan Organisasi*. Asadel Liamsindo Teknologi.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership : A review of theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G., 2013. Leadership in Organizations. 8th ed. Boston: Pearson.

## MANAJEMEN: BUKU AJAR

Bab	Penulis	Judul	Halaman
1	F. Silvi Dwi Mentari	PENGANTAR ILMU MANAJEMEN	1 - 20
2	Rusmini	SEJARAH DAN PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN	21 - 31
3	Rahmi Wardani	FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	32 - 55
4	Asnimar	STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI	56 - 71
5	Veronika Agustini Srimulyani	KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN	72 - 95
6	Hera Sa'diati	MOTIVASI DAN PERILAKU ORGANISASI	96 - 119
7	Masyhuri	SDM DALAM MANAJEMEN	120 - 139
8	M. Zainal Abidin	INOVASI MANAJEMEN DALAM ERA DIGITAL	140 - 174

## PROFIL PENULIS

**F. Silvi Dwi Mentari, S.Hut.MP.,** Penulis adalah lulusan Strata-1 Program Studi Manajemen Hutan Fakultas Kehutanan Universitas Mulawarman Samarinda dan Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Kehutanan di universitas yang sama. Sejak tahun 2003 sampai dengan saat ini bekerja sebagai dosen tetap pada Program Studi Budidaya Tanaman Perkebunan, Politeknik Pertanian Negeri Samarinda, salah satunya sebagai pengajar mata kuliah Manajemen Perusahaan Perkebunan.

**Dr. Rusmini, S.Sos., MM** adalah dosen tetap Prodi Studi Bisnis Digital, Universitas Teknologi Akba Makassar, disiplin ilmu dalam bidang Manajemen. Sebagai akademisi dan penulis, Dr. Rusmini telah menerbitkan sejumlah buku yang relevan dengan bidang tersebut, di antaranya :

- Strategi manajemen
- Prinsip-prinsip manajemen
- Manajemen sumber daya manusia, dan lain-lain

**Rahmi Wardani, S.Si., M.A.B.,** lahir di Muara Bungo pada 22 Juni 1991, adalah seorang akademisi dan praktisi yang berdedikasi tinggi di bidang manajemen dan bisnis. Beliau memperoleh dasar keahlian analisis kuantitatif melalui gelar Sarjana Sains (S.Si.) dari Universitas Indonesia pada tahun 2015, yang kemudian diperkuat dengan pemahaman strategis bisnis setelah meraih gelar Magister Administrasi Bisnis (M.A.B.) dari Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) ITB pada tahun 2017. Saat ini, beliau mengemban tugas sebagai Dosen Tetap di Politeknik Negeri Padang, fokus mengajar mata kuliah inti seperti **Pengantar Manajemen**, Manajemen Operasi, dan Statistika. Keahliannya dalam menggabungkan teori dengan praktik tercermin dari pengalaman penelitiannya, khususnya dalam Manajemen Pemasaran Manajemen Operasional Komitmen ini

menjadikannya penulis yang tepat untuk membimbing pembaca memahami konsep manajemen secara komprehensif, berbasis data, dan aplikatif.

**Dr. Asnimar,.S.Kom.,M.kom** Seorang penulis dan dosen tetap Prodi Bisnis Universitas Teknologi Akba Makassar. Menyelesaikan pendidikan program Sarjana, Aktif melakukan penelitian di bidang Manajemen, bereputasi. Dengan Menulis Beberapa Buku yang telah Terpublish.

**Dr. Veronika Agustini Srimulyani, S.E., M.Si**, seorang penulis dan dosen tetap Program Studi Manahemen (Kampus Kota Madiun), Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Pendidikan Program Sarjana (S1)-Sarjana Ekonomi di Universitas Negeri Surakarta; Pendidikan Program Pasca Sarjana (S2)-Magister Sains Ilmu Manajemen di Universitas Airlangga; menyelesaikan program Pasca Sarjana (S3)- Doktor Ilmu Manajemen tahun 2025 di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Buku yang telah ditulis dan terbit berjudul, di antaranya: Manajemen Sumber Daya Manusia I, dan Kepemimpinan Integratif.

**Hera Sa'diati**, Dosen tidak tetap Prodi Bimbingan Penyuluhan Islam, Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri. Pendidikan program Sarjana (S1) di UIN jurusan BPI menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Trilogi Jurusan Manajemen SDM.

**Dr. Masyhuri, S.M., M.M.**, Seorang penulis dan dosen tetap Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Teknologi dan Bisnis Widya Gama Lumajang. Pendidikan program Sarjana (S1) di Jurusan Manajemen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Jurusan Magister Manajemen

Universitas Islam Malang, menyelesaikan program Pasca Sarjana (S3) di Jurusan Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya. Buku yang telah ditulis dan terbit berjudul, di antaranya: Mengelola Sumberdaya Manusia di Era Industri 4.0, Perilaku Organisasi: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Praktis di Tempat Kerja, Membangun Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Gen Z, Perekonomian Global.

**M. Zainal Abidin** adalah Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat. Beliau aktif mengajar mata kuliah yang berfokus pada manajemen, teknologi informasi, dan audit EDP, Penulis menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Gadjah Mada (UGM).

Penulis juga aktif sebagai anggota di Forum Dosen Manajemen Indonesia (FMI) dan Aliansi Dosen Akademik dan Kevokasian Seluruh Indonesia (ADAKSI). Kombinasi antara pengalaman akademik, praktis, dan organisasi profesi menjadikan penulis berkomitmen untuk mendukung literasi digital ekonomi, bisnis, manajemen, dan akuntansi di Indonesia, khususnya di kalangan mahasiswa, dosen, dan praktisi profesional serta masyarakat Indonesia pada umumnya.

KAMI HADIR DENGAN BERBAGAI PAKET  
PENERBITAN YANG SESUAI KEBUTUHAN ANDA  
**STARDIGITAL PUBLISHING**

*"Karya buku adalah investasi masa depan,  
menulis cara terbaik untuk mengiklat ilmu"*

**KIRIM NASKAH & TERBITKAN BUKU SEKARANG**

Whatsapp  
0812-6007-4406

Informasi Lebih Lanjut  
[www.stardigitalpublishing.com](http://www.stardigitalpublishing.com)

**IKAPI**  
Ikatan Penerbit Indonesia  
PT. Star Digital Publishing  
No. Anggota IKAPI : 202/DIY/2024



**PT. Star Digital Publishing** adalah perusahaan bergerak di bidang Penerbitan Buku Berkedudukan di Bantul-Yogyakarta-Indonesia dengan alamat website [www.stardigitalpublishing.com](http://www.stardigitalpublishing.com) merupakan web/situs resmi kami PT. Star Digital Publishing sebagai media untuk menerbitkan buku-buku karya berkualitas dan terbaik, serta penerbit menjamin aktif dan dapat diakses secara berkesinambungan.

Visi kami adalah menjadi jembatan bagi penulis dan pembaca, memberikan platform yang mendukung kreativitas dan inovasi dalam dunia literasi ilmu pengetahuan. Kami berusaha untuk menerbitkan karya-karya yang tidak hanya menginspirasi, tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat di Indonesia maupun di dunia.

Badan hukum dan tercatat dalam pangkalan data Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum:

NOMOR : AHU-059267.AH.01.30.Tahun 2024

Kegiatan Usaha : 58110 - Penerbitan Buku

PT. Star Digital Publishing Berkedudukan di BANTUL-Yogyakarta-Indonesia

Anggota IKAPI: No. 202/DIY/2024

Email:

[ptstardigitalpublishing@gmail.com](mailto:ptstardigitalpublishing@gmail.com)

Contact :

Admin 1: 0812-6007-4406

Admin 2: 0813-1881-5928

Hormat Kami,

**Redaksi: PT. Star Digital Publishing**

(Amanah, Melayani Sepenuh Hati)



# MANAJEMEN

## BUKU AJAR

Buku ajar MANAJEMEN ini disusun untuk memberikan pemahaman menyeluruh tentang konsep dasar hingga praktik manajemen dalam organisasi modern. Pembahasan dimulai dari pengenalan ilmu manajemen, perkembangan teori-teorinya, serta fungsi utama manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Selain itu, buku ini menguraikan bagaimana struktur dan desain organisasi dibangun untuk mendukung efektivitas kerja, sekaligus menjelaskan berbagai pendekatan kepemimpinan yang diperlukan dalam mengarahkan tim menuju tujuan yang ditetapkan.

Pada bagian selanjutnya, buku ini menekankan aspek manusia dalam organisasi melalui kajian mengenai motivasi, dinamika perilaku organisasi, serta pengelolaan sumber daya manusia secara strategis. Penutup buku memperkenalkan inovasi manajemen di era digital, termasuk adaptasi teknologi, transformasi proses kerja, dan tantangan kepemimpinan digital. Penyajian materi yang sistematis, ilustratif, dan mudah dipahami membuat buku ini menjadi referensi ideal bagi mahasiswa dan pembaca yang membutuhkan dasar kuat untuk mempelajari manajemen secara akademis maupun praktis.

### Penulis:

F. Silvi Dwi Mentari

Rusmini

Rahmi Wardani

Asnimar

Veronika Agustini Srimulyani

Hera Sa'diati

Masyhuri

M. Zainal Abidin



**IKAPI**  
IKATAN PENERBIT INDONESIA



**StarDigital Publishing**  
[www.stardigitalpublishing.com](http://www.stardigitalpublishing.com)

ISBN 978-634-7521-03-3



9

786347

521033