

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/363504023>

# PENGANTAR MANAJEMEN Penulis

Book · September 2022

CITATIONS

2

READS

426

14 authors, including:



Syahril Hasan  
STIE Balikpapan

23 PUBLICATIONS 19 CITATIONS

SEE PROFILE



Santi Diwyarthi Ni Desak Made  
Politeknik Pariwisata Bali

49 PUBLICATIONS 16 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Sekolah Tinggi Pariwisata Bali [View project](#)



Sharia Banking Satisfaction & Loyalty [View project](#)



# PENGANTAR MANAJEMEN

**Penulis :**

- Dr. Syahril Hasan, S.E., M.M.
- Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.
- Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.S.E.
- Puji Muniarty, S.E., M.M.
- Dr. Amruddin, S.Pt., M.Pd., M.Si.
- Drs. Aprih Santoso, M.M.
- Dr. Sri Sarjana
- Ahmad Afandi, S.Kom., M.M.
- Yane Puspito Sari, S.E., M.Si.
- Budi Akhmad Tarigan, S.E., M.M.
- Ns. Solehudin, S.Kep., M.Kes., M.Kep.



**editor :** Eka Purnama Sari, S.E., M.M.  
Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M

# PENGANTAR MANAJEMEN

Dr. Syahril Hasan, S.E., M.M.  
Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.  
Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.S.E.  
Puji Muniarty, S.E., M.M.  
Dr. Amruddin, S.Pt., M.Pd., M.Si.  
Drs. Aprih Santoso, M.M.  
Dr. Sri Sarjana  
Ahmad Afandi, S.Kom., M.M.  
Yane Puspito Sari, S.E., M.Si.  
Budi Akhmad Tarigan, S.E., M.M.  
Ns. Solehudin, S.Kep., M.Kes., M.Kep.



PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

# PENGANTAR MANAJEMEN

**Penulis :**

Dr. Syahril Hasan, S.E., M.M.  
Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.  
Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.S.E.  
Puji Muniarty, S.E., M.M.  
Dr. Amruddin, S.Pt, M.Pd., M.Si.  
Drs. Aprih Santoso, M.M.  
Dr. Sri Sarjana  
Ahmad Afandi, S. Kom., M.M.  
Yane Puspito Sari, S.E., M.Si.  
Budi Akhmad Tarigan, S.E., M.M.  
Ns. Solehudin, S. Kep., M. Kes., M.Kep.

**ISBN : 978-623-8004-10-2**

**Editor** : Eka Purnama Sari, S.E., M.M.  
Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.

**Penyunting** : Debi Eka Putri, S.E., M.M.

**Desain Sampul dan Tata Letak** : Handri Maika Saputra, SST

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

**Redaksi :**

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001  
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah  
Padang Sumatera Barat  
Website : [www.globaleksekutifteknologi.co.id](http://www.globaleksekutifteknologi.co.id)  
Email : [globaleksekutifteknologi@gmail.com](mailto:globaleksekutifteknologi@gmail.com)

Cetakan pertama, September 2022

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

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Pengantar Manajemen.

Buku ini diharapkan dapat membantu pembaca memahami teori Pengantar Manajemen, sehingga mereka dapat mengaplikasikan ilmunya. Penulis merasa bahwa Buku Pengantar Manajemen ini jauh dari sempurna, oleh karena itu segala masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, September 2022

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB I MANAJEMEN DAN ORGANISASI</b>	
1.1 Manajemen .....	1
1.2 Peranan Manajemen.....	2
1.3 Fungsi dan Proses Manajemen .....	4
1.4 Manajemen Skill yang diperlukan.....	7
1.5 Keterampilan Kemanusiaan ( <i>Human Skills</i> ) .....	8
1.6 Organisasi.....	10
<b>BAB II MANAJEMEN DAN MANAJER</b>	
2.1 Pendahuluan.....	12
2.2 Pengertian dan Karakteristik Manajemen .....	13
2.3 Penelitian Terdahulu .....	16
2.4 Ruang Lingkup Manajemen Pada Era New Normal .....	17
2.5 Tugas dan Peranan Manajer.....	18
2.6 Penutup .....	20
<b>BAB III SEJARAH DAN TEORI PERKEMBANGAN ILMU           MANAJEMEN</b>	
3.1 Pendahuluan.....	24
3.2 Evolusi Pemikiran Manajemen Modern.....	28
3.3 Cabang Teori Manajemen.....	43
3.4 Kelemahan Ilmu Manajemen.....	45
<b>BAB IV MANAJEMEN DAN LINGKUNGANNYA</b>	
4.1 Pendahuluan.....	48
4.2 Pengertian Manajemen dan Lingkungan .....	49
4.3 Faktor Internal dan Eksternal dalam Lingkungan Manajemen .....	51
4.4 Keterkaitan Manajemen dan Lingkungan .....	54
4.5 Peran Unsur Manajemen dan Lingkungan dalam Operasi Perusahaan.....	55
4.6 Masalah dan solusi dalam Manajemen dan Lingkungannya..	55
4.7 Prinsip Manajemen.....	56

4.8 Fungsi Manajemen.....	57
4.9 Tingkatan dalam Manajemen dan Lingkungan Budaya.....	57
4.10 Peran Manajer .....	59
4.11 Jenis-Jenis Keputusan Manajemen .....	59
4.12 Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan .....	61
4.13 Hubungan Manajemen dan Manajer .....	61
4.14 Hubungan Lingkungan dan Organisasi.....	62
4.15 <i>Management by Objective</i> (MBO).....	62
<b>BAB V MENGELOLA ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN</b>	
5.1 Pendahuluan.....	66
5.2 Etika Penciri Bisnis.....	67
5.3 Pengertian dan Ruang Lingkup CSR.....	69
5.4 Implementasi CSR di Perusahaan.....	72
<b>BAB VI PROSES PERENCANAAN</b>	
6.1 Pendahuluan.....	77
6.2 Proses Perencanaan .....	78
6.3 Tipe Perencanaan.....	80
6.4 Manfaat Perencanaan .....	82
6.5 Penutup.....	82
<b>BAB VII PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN</b>	
7.1 Fenomena Pengambilan Keputusan.....	85
7.2 Definisi Pengambilan Keputusan.....	88
7.3 Lingkungan Pengambilan Keputusan .....	91
7.4 Langkah-Langkah dalam Pengambilan Keputusan.....	95
7.5 Model Pengambilan Keputusan Rasional .....	98
<b>BAB VIII FUNGSI PENGARAHAN</b>	
8.1 Pendahuluan.....	101
8.2 Konsep Dasar Pengarahan .....	102
8.3 Tujuan Pengarahan .....	103
8.4 Prinsip Pemberian Pengarahan .....	104
<b>BAB IX MOTIVASI DALAM ORGANISASI</b>	
9.1 Pendahuluan.....	107
9.2 Motivasi.....	108
9.3 Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow.....	109
9.4 Teori-Teori Motivasi.....	111

9.5 Pandangan tentang Motivasi dalam Organisasi.....	112
<b>BAB X KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI</b>	
10.1 Pendahuluan.....	115
10.2 Definisi Kepemimpinan.....	118
10.3 Kepemimpinan Dalam Organisasi .....	120
10.4 Peran dan Tujuan Kepemimpinan dalam Organisasi.....	121
10.5 Karakter Kepemimpinan.....	123
10.6 Pilar Kepemimpinan dalam Organisasi .....	124
10.7 Indikator Kepemimpinan.....	126
10.8 Penutup .....	126
<b>BAB XI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI</b>	
11.1 Pendahuluan.....	130
11.2 Organisasi.....	131
11.3 Komunikasi dalam Organisasi.....	132
11.4 Pengertian Komunikasi.....	132
11.5 Pengertian Komunikasi Organisasi.....	133
11.6 Teori Komunikasi Organisasi .....	135
11.7 Jenis-Jenis Komunikasi Organisasi .....	137
11.8 Fungsi Komunikasi Organisasi.....	138
11.9 Konsep Komunikasi Organisasi.....	138
11.10 Hambatan Komunikasi Organisasi .....	140
<b>BIODATA PENULIS</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Tiga Bagian Pengertian Manajemen .....	2
Gambar 1.2. <i>Interpersonal Role</i> .....	4
Gambar 1.3. Proses Manajemen POAC.....	6
Gambar 1.4. Tiga Tingkatan Umum Manajemen.....	7
Gambar 1.5. <i>Five Managerial Skills</i> .....	10
Gambar 5.1 Ilustrasi Etika Bisnis.....	67
Gambar 5.2 Ilustrasi Ruang Lingkup CSR.....	71
Gambar 7.1 Konsep Pengambilan Keputusan secara Dinamis Berdasarkan Kesadaran Situasi.....	87
Gambar 7.2 Dimensi dalam Pengambilan Keputusan Strategis.....	94
Gambar 9.1 Hierarki Kebutuhan Maslow .....	110

# BAB I

## MANAJEMEN DAN ORGANISASI

*Oleh Dr. Syahril Hasan, S.E., M.M.*

### 1.1 Manajemen

Dalam kehidupan sehari-hari, ilmu manajemen sebenarnya sudah diterapkan yaitu dalam bentuk aktivitas keseharian. Terkadang memang ada yang dapat disadari atau tidak disadari manusia dalam menggunakan prinsip-prinsip manajemen tersebut. Secara ilmiah ilmu manajemen hadir sekitar abad ke-20 di benua Eropa Barat dan Amerika Serikat. yaitu negara-negara yang sedang mengalami revolusi industri dimana terdapat perubahan dalam mengelola produksi yang efektif dan juga efisien, ini disebabkan karena kebanyakan masyarakat sudah semakin mengerti bagaimana cara meningkatnya dan memenuhi kebutuhan hidup ekonominya. (Hasan, 2016) (Kotler, 2001).

Untuk mendefinisikan ataupun mengartikan manajemen terdapat beragam cara, ada yang mengatakan manajemen adalah tata pimpinan, ketatalaksanaan pengelolaan dan masih banyak yang lain, oleh karena itu (Hanafi, 2015) mengartikan manajemen dapat dibagi atas tiga bagian:

- 1) Manajemen sebagai suatu proses: yaitu bagaimana cara orang dalam mencapai suatu tujuan perencanaan yang telah di disusun dan ditetapkan sebelumnya.
- 2) Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia: yaitu merupakan kumpulan dari banyak orang dalam suatu tim atau organisasi bekerja sama dalam mencapai tujuan secara bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedangkan orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan dan atau proses aktivitas manajemen ini disebut manajer.

- 3) Manajemen adalah sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni (*art*): yaitu melihat bagaimana suatu kegiatan atau aktivitas manajemen dikaitkan dengan prinsip-prinsip dari manajemen. Manajemen juga disebut sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.



Gambar 1.1 : Tiga Bagian Pengertian Manajemen  
(Sumber : (Hanafi, 2015))

Pada pengertian tersebut yang dijelaskan sebelumnya pada beberapa sumber terkait manajemen dapat ditambahkan dengan *developing*, maka proses manajemen menjadi mengkoordinasikan semua sumber daya menggunakan proses *planning, organizing, implementing, controlling, evaluating* dan *developing* dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya.

## 1.2 Peranan Manajemen

Sudah dipastikan bahwa pada suatu organisasi memiliki manajemen, dimana manajemen berguna untuk memastikan mencapai tujuan sesuai perencanaan sebelumnya. Tentunya terdapat peranan yang harus di manfaatkan manajer secara baik dan harus seimbang. Sehingga perlunya orang-orang yang tepat untuk menjalankan peranan tersebut. Seperti halnya permainan tersebut tentunya tidak sekedar seperti menyusun sebuah main

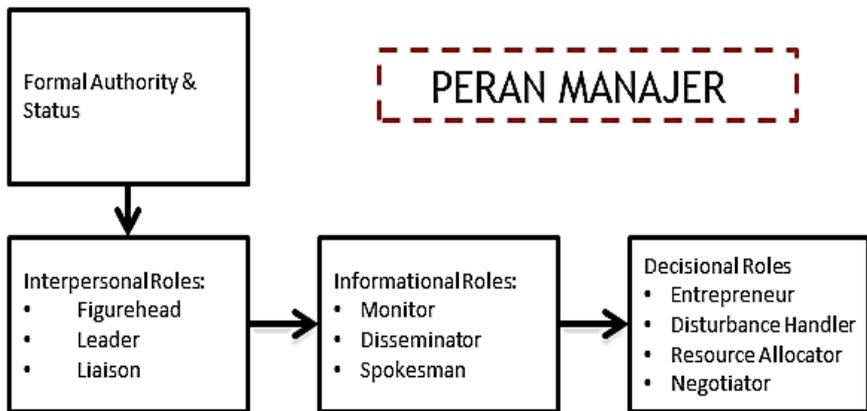
*puzzle* pekerjaan karena disana banyak karakter manusia yang berbeda dan memiliki rasa, dibutuhkan seorang manajer yang tepat dalam penanganannya.

Manajer yang cerdas akan dapat berdayaguna sesuai fungsinya dan dapat menyesuaikan dengan kondisi lingkungan organisasinya. Manajemen yang kesulitan mengikuti dinamika atau perubahan keadaan lingkungan perusahaan atau suatu organisasi akan mengalami ancaman kegagalan dalam mencapai tujuannya (Hasan and Grave, 2021).

Peranan dalam manajemen yang utama dan harus memenuhi standar bagi seorang manajer (Kadafi, 2021) adalah:

- 1) Peranan *interpersonal*: Peranan hubungan antar pimpinan dalam hal ini manajer kepada karyawan dan bawahan serta orang-orang sekitarnya yaitu adalah:
  - a. *Figurehead* yaitu manajer sebagai simbol dalam aktivitas organisasi atau acara perusahaan.
  - b. *Leader* yaitu manager menjadi sebagai motivasi untuk semua karyawan bawahannya.
  - c. *Liaison* yaitu manajer sebagai penghubung dengan para pihak internal dan eksternal organisasi.
- 2) Peranan Informasi: adalah peranan untuk mensetting komunikasi dengan cara menyampaikan informasi yang dimiliki baik itu yang bersumber dari internal dan atau eksternal organisasi, yaitu:
  - a. *Monitoring* sebagai pemantau adalah mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa secara langsung atau tidak langsung.
  - b. *Desseminator* yaitu sebagai penyebar. Menyebarkan informasi yang didapat kepada para bawahan atau orang-orang dalam organisasi.
  - c. *Spokesperson* yaitu sebagai juru bicara ataupun perwakilan organisasi yang dipimpin untuk kepentingan pihak luar.

- 3) Peranan pengambilan keputusan: yaitu peran untuk membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri atau dari hasil bersama pihak lain, yaitu diantaranya:
- Entrepreneur* yaitu membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja pada unit kerja.
  - Disturbance Handler* atau penyelesaian permasalahan yaitu menemukan cara menyelesaikan suatu persoalan dengan cara terbaik dari tiap permasalahan yang ada.
  - Resources Allocation* yaitu pengalokasian sumber daya adalah memastikan siapa saja yang akan menerima dan besarnya sumber daya tersebut.
  - Negotiation* yaitu sebagai negosiator yaitu manajer berperan untuk melakukan negosiasi pada pihak internal ataupun pada pihak eksternal organisasi pada unit kerja dalam organisasi.



Gambar 1.2 : Interpersonal Role  
Sumber : (Kadafi, 2021)

### 1.3 Fungsi dan Proses Manajemen

Dari para pakar dan banyak ahli ilmu ekonomi dan manajemen menyatakan bahwa proses manajemen terdiri dari empat fungsi, tetapi seiring waktu dan telah memasuki era 4.0 industri maju. Dimana harus adanya pengembangan dalam

setiap proses maka ditambahkan lah satu fungsi dalam proses manajemen yaitu *Developing* sehingga menjadi lima proses manajemen (Mahardhika, 2018), diantaranya adalah:

### **1. *Planning* (fungsi perencanaan)**

Fungsi perencanaan diperlukan untuk memberikan kepastian akan aktivitas dan tujuan yang ingin dicapai. Dengan perencanaan tersebut maka memungkinkan capaian, diantaranya yaitu:

- a. Pada organisasi dapat memperoleh dan mengikat sumber daya-sumber daya agar mencapai tujuan.
- b. Pada para anggota organisasi dapat menjalankan aktivitas-aktivitas yang konsisten sesuai role planningnya.
- c. *Progress* selalu dimonitoring serta diukur supaya evaluasi dapat dilakukan dengan baik.

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

Fungsi pengorganisasian ini dapat membuat suatu struktur yang formal sesuai dengan posisi yang telah ditetapkan. Mengelompokkan dan menentukan. Didalamnya terdiri dari:

- a. Menetapkan sumber daya serta aktivitas yang sesuai dalam mencapai tujuan.
- b. Merancang dan *developing* yang akan membawa dalam mencapai tujuan
- c. Penetapan tugas dan tanggung jawab.
- d. Pendelegasian wewenang kepada para anggota tertentu dalam melaksanakan tanggungjawab yang diberikan.

### **3. *Actuating* (Fungsi pengarahan)**

Jika perencanaan selesai disusun, pengorganisasian sumber daya juga sudah selesai, maka fungsi berikutnya adalah menggerakkan ataupun mengarahkan anggota untuk bergerak untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi pengarahan sebenarnya yaitu bagaimana membuat anggota perusahaan atau organisasi dapat melakukan sesuatu sesuai dengan yang ingin dicapai, oleh karena itu fungsi ini memerlukan keterlibatan kualitas, motivasi, gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi.

#### 4. **Controlling** atau Fungsi Pengawasan

Dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan juga nanti *developing* tidak akan berjalan efektif tanpa adanya pengawasan. Fungsi pengawasan ini merupakan bagaimana menerapkan suatu cara yang mampu menjamin bahwa rencana yang dilaksanakan sudah berjalan sesuai target awal. Fungsi pengawasan terdapat dalam dua sisi, yaitu:

- a. Pengawasan positif merupakan cara untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai secara efektif dan efisien.
- b. Pengawasan negatif, merupakan cara menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak akan terjadi Kembali.



Gambar 1.3 : Proses Manajemen POAC  
Sumber : (Mahardhika, 2018)

Terdapat empat unsur (4 unsur) dalam fungsi pengawasan diantaranya adalah:

- a. Penetapan standar pelaksanaan
- b. Penentuan ukuran pelaksanaan.
- c. Membandingkan pengukuran nyata dengan standar yang telah ditetapkan.

- d. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan dalam pelaksanaan yang tidak sesuai standar

### 5. **Developing (Fungsi Pengembangan)**

Yaitu suatu departemen riset yang fungsinya terdapat dalam unit pengembangan baik pengembangan sumber daya manusia maupun produk. Pada fungsi *developing* terdapat beberapa unsur yaitu:

- a. Pengembangan SDM (sumber daya manusia)
- b. Pengembangan SDA (sumber daya alam)
- c. Pengembangan SDK (sumber daya kapital)
- d. Pengembangan IT (teknologi dan informasi)

Tahapan-tahapan fungsi tersebut dari fungsi *planning, organization, actuating, controlling dan developing* harus berfungsi dengan baik dan dilaksanakan oleh pimpinan dalam hal ini manajer kapan dan dimana saja dengan melibatkan individu, kelompok meskipun terdapat banyak tekanan di dalam dan di luar organisasi (Hasan, 2022).

## 1.4 Manajemen Skill yang diperlukan

Secara umum atau garis besarnya ada tiga level di suatu organisasi dari organisasi level diantaranya adalah *top management, middle management dan low management*. Berikut keterangan dalam gambar 1.4 yaitu tiga tingkatan umum dalam manajemen.



Gambar 1.4 : Tiga Tingkatan Umum Manajemen  
Sumber : (Hasan *et al.*, 2020)

Pada posisi *low manajer*, manajer pada posisi ini akan berusaha supaya secepatnya dapat naik ke level manajerialnya dan kemudian menjadi *middle manager*, begitupun dengan *middle manager* dan *top manager* hanya saja pada level *top manager* berusaha masuk pada level organisasi yang lebih luas lagi.

## **1.5 Keterampilan Kemanusiaan (*Human Skills*)**

Merupakan keterampilan yang wajib dimiliki seorang manajer seperti skill komunikasi dan skill lainnya. Komunikasi persuasif merupakan satu hal yang harus dimilikinya agar tercipta komunikasi terhadap bawahannya, keterbukaan membuat informasi akan selalu mudah diperoleh sehingga informasi terkait aktivitas organisasi dapat ditindak lanjut dengan cepat.

Dalam menjalankan roda organisasi seorang manajer diwajibkan memiliki keterampilan khusus. Berikut 5 (lima) keterampilan manajerial (*five managerial skill*) yaitu:

### **1. Keterampilan teknis (*technical Skills*)**

*Technical skill* pada umumnya merupakan modal untuk para manajer pada tingkatan yang rendah atau pada tingkatan lebih tinggi, skill ini adalah kecerdasan dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu atau spesifik seperti memperbaiki peralatan mesin, komputer, akuntan, insinyur, menjalankan aplikasi dan keterampilan teknis lainnya.

### **2. Keterampilan konseptual (*Conseptual Skill*)**

Keterampilan *conseptual* merupakan kemampuan untuk berimajinasi atau melihat gambaran besar untuk mengenali elemen-elemen penting dalam suatu situasi dan untuk memahami hubungan diantara elemen-elemen tersebut. Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan kegiatan organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan kemampuan untuk memvisualisasikan perusahaan secara keseluruhan, untuk membayangkan semua fungsi yang terlibat dalam situasi, untuk memahami bagaimana bagian-bagiannya bergantung satu sama lain dan

mengantisipasi bagaimana perubahan di salah satu bagiannya akan mempengaruhi keseluruhan. Kemampuan seorang manajer untuk berfikir secara abstrak dan melibatkan organisasi secara holistik adalah penting.

3. Keterampilan interpersonal dan komunikasi

Seorang manajer wajib menguasai keterampilan komunikasi. Manajer harus mampu menyampaikan ide dan informasi kepada orang lain serta menerima informasi dan ide dari orang lain secara efektif. Mengendalikan bawahannya dan memberikan informasi kepada manajer tingkat tinggi tentang apa yang sedang terjadi. Kemampuan manajer dalam berkomunikasi dengan individu dan kelompok, mengendalikan dan memberikan motivasi kepada mereka merupakan keterampilan interpersonal dan komunikasi.

4. Keterampilan membuat keputusan

Yaitu kemampuan membuat keputusan, hal ini wajib dilakukan karena akan membawa organisasi pada pencapaian tujuan. Keterampilan ini akan mempengaruhi seorang manajer mampu mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman serta memilih tindakan yang tepat untuk mengatasinya secara efisien sehingga organisasi dapat menguntungkan mereka.

5. Keterampilan diagnosik dan analitik

Keterampilan analitis adalah kemampuan untuk mengidentifikasi variabel kunci dalam suatu situasi. Keterampilan diagnostik dan keterampilan analistik akan membantu mengidentifikasi kemungkinan pendekatan terhadap suatu situasi.

Berikut keterangan dalam gambar 1.5 tentang *five managerial skill*.



Gambar 1.5 : *Five Managerial Skills*  
 Sumber : (Kadafi, 2021)

## 1.6 Organisasi

Dalam masyarakat begitu banyak bentuk-bentuk organisasi seperti bentuk partai politik, negara, kelompok masyarakat atau perkumpulan bahkan bentuk organisasi terkecil yaitu keluarga. Kata organisasi memiliki dua arti yaitu sebagai suatu fungsi lembaga seperti perguruan tinggi, perkumpulan olahraga, rumah sakit, dan sebagainya.

Organisasi merupakan proses merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas diantara anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Organisasi dalam pengertian badan yaitu kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.
- 2) Organisasi dalam arti bagan yaitu gambaran skematis terkait hubungan Kerjasama pada orang-orang yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama
- 3) Indikator pembentuk organisasi diantaranya adalah:
  - a. Karena ada tujuan bersama
  - b. Karena ada Kerjasama dua orang atau lebih
  - c. Karena ada pembagian tugas

## DAFTAR PUSTAKA

- Hanafi, M. (2015) 'Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen', *Managemen*, 1(1), p. 66. Available at: <http://repository.ut.ac.id/4533/1/EKMA4116-M1.pdf>.
- Hasan, S. (2016) 'Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman (Sams) Sepinggian Balikpapan', *Jurnal Benefita*, 1(3), p. 134. doi: 10.22216/jbe.v1i3.1076.
- Hasan, S. *et al.* (2020) 'Determinants Of Customer Satisfaction And Loyalty Of Sharia Commercial Banks In Province East', *International Journal of Mananagement (IJM)*, 11(12), pp. 1468–1479. doi: 10.34218/IJM.11.12.2020.133.
- Hasan, S. and Grave, A. De (2021) 'Determinants of Net Profit Margin in Aico Energy Technology, Pt in Balikpapan', *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 15(02). Available at: <https://journals.umkt.ac.id/index.php/JEM/article/view/2221>.
- Hasan, S. P. M. S. P. (2022) *MANAJEMEN PEMASARAN*. Mila Sari. Edited by S. Hasan. Padang Sumatra Barat: PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- Kadafi, R. and (2021) *Manajemen Organisasi*. Pertama. Edited by R. G. Aswan. Samarinda.
- Kotler, P. (2001) 'Marketing management', *Soldering & Surface Mount Technology*, 13(3), pp. 109–114. doi: 10.1108/ssmt.2001.21913cab.040.
- Mahardhika, A. F. dan B. W. (2018) *Pengantar Manajemen*. Cetakan Pe, *Pengantar Manajemen*. Cetakan Pe. Edited by C. B. Utama. Yogyakarta: Deepublish. doi: 10.21070/2018/978-602-5914-18-8.

# **BAB II**

## **MANAJEMEN DAN MANAJER**

*Oleh Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.*

### **2.1 Pendahuluan**

Aktivitas kehidupan manusia di dunia senantiasa bergerak dengan dinamis. Perkembangan yang mengikuti jaman, berdasar situasi dan kondisi yang ada, memperlihatkan bahwa setiap perusahaan ingin menjadi yang terbaik dan berkembang secara berkelanjutan. Dengan demikian, sumber daya yang terkait dengan perusahaan harus dikelola dengan manajemen yang berkualitas.

Sumber daya yang berkualitas di dalam perusahaan merupakan modal awal dalam merencanakan, pengelola mengawasi dan mengevaluasi setiap usaha yang dilakukan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Kemampuan sumber daya manusia dalam menyampaikan ide cerdas, bekerja keras hingga tuntas, menggunakan teknologi secara maksimal, merupakan modal utama bagi perusahaan berkembang dengan baik menghadapi berbagai rintangan (Winston, 2011), (Adi Pratama, 2021).

Contohnya, situasi pandemi yang disebabkan virus Corona. Disrupsi atau kekacauan yang ditimbulkan dalam bidang perekonomian, seperti perusahaan terpaksa tutup dan tidak dapat beroperasi kembali. Perusahaan yang mampu bertahan, menerapkan berbagai upaya terkait manajemen operasionalnya, pemasaran dan penjualan, kepemimpinan, dan kerja sama di dalam perusahaan. Seperti, inovasi, digitalisasi, komunikasi, kolaborasi.

Tulisan ini mendalami perkembangan manajemen dan manajer era kini, mengupas efektivitas dan efisiensi yang perlu dilakukan dalam era kebiasaan baru, dalam mencapai tujuan perusahaan, dan berkembang secara berkelanjutan.

## 2.2 Pengertian dan Karakteristik Manajemen

Perkembangan kajian teori dan praktek manajemen dari masa ke masa memiliki sudut pandang dari para ahli. Ada yang membagi menjadi teori manajemen klasik hingga teori manajemen neo klasik yang dihasilkan dari percobaan atau penelitian sebelumnya. Jika Manajemen Klasik berpusat pada aliran perilaku para pekerja dan pengusaha, Manajemen Modern berpusat pada dua konsep utama, baik perilaku orang yang terlibat di dalam organisasi, dan manajemen kuantitatif berdasar hasil penelitian atau temuan ilmiah. (Mulyadi and Winarso, 2020) mengemukakan bahwa aliran pemikir manajemen dapat dibagi menjadi dua, yakni Aliran Klasik, Aliran Hubungan Manusiawi / Neo Klasik, Aliran Manajemen Modern.

Manajemen Modern pada dasarnya dibangun atas dua konsep utama, yaitu teori tentang perilaku organisasi (*organizational behaviour*) dan manajemen kuantitatif (*management science*). Manajemen modern berorientasi pada perhitungan yang bersifat ilmiah. Manajemen klasik menjelaskan bahwa unsur manajemen dalam fungsi manajemen terdiri dari manusia, uang, materi / bahan, mesin, metode, dan pasar (*man, money, material, machine, methode, market*).

### 2.2.1 Pengertian Manajemen

Perkembangan kajian manajemen yang berlangsung terus menerus, memperlihatkan bahwa manajemen merupakan dinamika berbagai aktivitas dalam organisasi yang tidak pernah berhenti. Tujuan manajemen untuk memberikan kepuasan bagi pimpinan dan karyawan dalam bekerja, membuat para ahli melakukan berbagai penelitian. (Diwyarthi, 2020) merangkum pengertian manajemen dari para ahli, diantaranya:

#### 1. Fayol

Fayol menjelaskan pada umumnya terdapat lima fungsi manajemen yang berlaku pada sebuah organisasi. Kelima fungsi manajemen tersebut meliputi: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Commanding* (pengarahan), *Controlling* (pengendalian), *Coordinating* (pengkoordinasian).

Uraian Fayol mengenai fungsi manajemen tetap relevan hingga kini. Bila satu fungsi terganggu, maka fungsi lain juga ikut mengalami gangguan. Contohnya, dalam situasi pandemi Covid-19 yang terjadi secara global, produktivitas organisasi mengalami gangguan, perlu peraturan tegas dan kerjasama berbagai pihak dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan protokol kesehatan. Mulai dari pengetatan anggaran dan efisiensi biaya yang tidak diperlukan, pengawasan tingkat kebersihan dan keamanan dalam bekerja, dan penyaluran produksi dengan baik, semua membutuhkan kerjasama yang baik. Hal ini dapat membantu menjaga kepercayaan pegawai dan pelanggan terhadap perusahaan, bahwa semua usaha akan dilakukan demi kebaikan pegawai perusahaan dan juga para pelanggan.

2. Urwick

(Urwick, 2017) menjelaskan bahwa fungsi manajemen mencakup fungsi *staffing* (penempatan), *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *controlling* (pengendalian), *commanding* (pengarahan), dan *coordinating* (pengkoordinasian). Jika salah satu fungsi mengalami gangguan, maka fungsi yang lain juga terpengaruh.

3. Gullick

(Gullick, 2013) mengemukakan fungsi manajemen meliputi: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Staffing* (penempatan), *Directing* (pengarahan), *Coordinating* (pengkoordinasian), *Reporting* (pelaporan), *Budgeting* (pembuatan anggaran).

Uraian tersebut di atas memperlihatkan bahwa manajemen tidak bisa berjalan lancar tanpa keterlibatan dari berbagai komponen lain dalam perusahaan. Berbagai permasalahan kompleks yang ditemui oleh perusahaan mampu diatasi bersama bila setiap komponen bisa bekerja secara aktif dan berkesinambungan. Pandemi Covid-19 memperlihatkan bahwa perusahaan yang menolak keterbukaan dan keterlibatan pihak lain akan tersingkirkan. Perusahaan yang enggan mengikuti kemajuan jaman, mengabaikan teknologi informasi dan konektivitas bakal

tertinggal dan kehilangan kesempatan berkembang besar. Siap atau tidak, perusahaan dituntut untuk beradaptasi dengan perkembangan jaman, melakukan adopsi teknologi dan inovasi, dalam era *industry 4.0* dan *society 5.0*.

### **2.2.2 Aspek atau karakteristik utama dari manajemen**

Berdasar uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup atau karakteristik utama manajemen adalah:

1. Manajemen sebagai proses, yaitu serangkaian tahapan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada secara maksimal, dengan efektif dan efisien.
2. Manajemen sebagai sebuah fungsi, serangkaian kegiatan yang saling berkaitan dan mempengaruhi, dapat dilaksanakan secara bersama atau sendiri, atau saling mendahului tanpa menunggu selesainya kegiatan fungsional lain.
3. Manajemen sebagai sekumpulan/ kelompok orang, pejabat yang bertanggungjawab atas terlaksananya kegiatan manajemen dalam upaya mencapai tujuan, sesuai dengan unit kegiatan/ departemen yang dipimpinnya.
4. Manajemen sebagai suatu sistem, suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai bidang atau unit, komponen yang saling berkaitan, terorganisasi satu sama lain dalam mencapai tujuan, mewujudkan visi dan misi.
5. Manajemen sebagai suatu ilmu, bersifat interdisipliner, dimana konsep dan teori, metode dan teknik analisis menggunakan bantuan dari berbagai bidang ilmu.
6. Manajemen sebagai sebuah seni atau keterampilan dalam mendayagunakan sarana dan prasarana, serta menggerakkan dan mengarahkan orang di dalam suatu rangkaian kegiatan.
7. Manajemen sebagai sebuah profesi, yaitu bidang pekerjaan yang esoterik atas dasar spesialisasi keahlian tertentu.

## **2.3 Penelitian Terdahulu**

Situasi disrupti atau kekacauan yang ditimbulkan sebagai dampak pandemi Covid-19 telah menimbulkan perubahan besar bagi dunia global. Penelitian berikut memperlihatkan perubahan dan perkembangan yang terjadi.

### **2.3.1 Winston dalam (Ulpa, Rochmah, Garnida & Nugroho, 2020)**

Winston menjelaskan bahwa manajemen merupakan hal penting sebagai roda penggerak utama bagi pengembangan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategi dari suatu organisasi. Dengan pengelolaan, pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa yang tepat, manajemen mampu membuat perusahaan berkembang secara maksimal (Ulpa, Rochmah, Garnida & Nugroho, 2021), (Pratama, 2021).

### **2.3.2 Nurhidayati (2020)**

Pergeseran pola manajemen organisasi yang menerapkan tatanan kehidupan baru (*new normal standard*), berupa penerapan protokol kesehatan dalam pelaksanaan kerja, khususnya divisi manajemen sumber daya manusia. Beberapa pergeseran tersebut meliputi pemetaan kebutuhan sumber daya manusia, baik secara kuantitas maupun dalam hal kualitas, sosialisasi terus menerus terkait pola tatanan kebiasaan baru terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan perusahaan (Nurhidayati, 2020)

### **2.3.3 Anam (2020)**

Perusahaan menerapkan berbagai cara dalam menjaga kualitas keterlibatan karyawan di tengah situasi pandemi Covid-19 yang melanda. Strategi yang dilakukan perusahaan mencakup mengoptimalkan komponen manajemen sumber daya manusia, seperti mengingatkan berulang kali komitmen karyawan terhadap kondisi kesehatan diri sendiri dan lingkungan kerja, mengembangkan budaya komunikasi dan budaya kerja selama *work from home* dan pembatasan *work from office* Arifin dalam (Anam, 2020).

### **2.3.4 Mutaminah (2020)**

Pengembangan manajemen yang berkualitas pada sebuah perusahaan setelah pandemi Covid-19 berlalu membutuhkan keterlibatan berbagai komponen. Komponen tersebut mencakup tata kelola, sumber daya, lingkungan yang memadai, dan teknologi yang terlibat. Kolaborasi dari berbagai komponen ini memudahkan perusahaan mengembangkan potensi secara maksimal dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan pada era new normal ekonomi (Mutaminah, 2020).

## **2.4 Ruang Lingkup Manajemen Pada Era New Normal**

### **2.4.1 Mutaminah (2020)**

Manajemen tidak bisa bertahan dengan pola lama setelah situasi pandemi Covid-19. Sebagai suatu kesatuan dengan dunia global, siap atau tidak, suka atau tidak, mau tidak mau, manajemen harus bergabung menjadi satu dengan lingkungan sekitar. Pola yang diterapkan pada perusahaan merupakan era keterbukaan, dengan menerapkan komunikasi di media sosial, menggunakan teknologi dan inovasi, menjalin kolaborasi dengan pihak lain seperti pemerintah, pengusaha lain, bahkan termasuk dengan pesaingnya (Mutaminah, 2020)

### **2.4.2 Anam (2020)**

Anam mengemukakan bahwa setiap pimpinan perusahaan perlu memiliki kemampuan manajemen krisis. Contohnya situasi pandemi yang disebabkan oleh virus Corona. Hal ini membantu pimpinan perusahaan membawa karyawan dan manajemen mengantisipasi kemungkinan terjadinya krisis (Anam, 2020). Manajemen krisis memperlihatkan upaya perusahaan menelaah berbagai bentuk krisis disertai upaya menangani krisis. Termasuk pula upaya membangun jejaring komunikasi terkait krisis, serta melihat peluang dari krisis yang terjadi bagi pengembangan usaha perusahaan. Manajer yang baik menggerakkan rekan kerja dan karyawan menangani krisis melalui pendekatan positif James, Wooten & Dushek dalam (Anam, 2020), baik dari aspek internal perusahaan, maupun eksternal perusahaan Bundy, Pfarrer, Short & Combs dalam (Anam, 2020).

### **2.4.3 Feriansyah (2020)**

Pola manajerial yang diterapkan pada era kini merupakan pola manajemen *industry 4.0* dan *society 5.0*. Manajer di era *industry 4.0* dan *society 5.0* bukan lagi merupakan manajer yang hanya duduk diam mengawasi dan memotivasi dari dalam perusahaan. Manajer di era *industry 5.0* dituntut untuk senantiasa mengikuti perkembangan jaman, mengikuti informasi, berbagi informasi secara terbuka, siap menerima kritik dan saran sebagai masukan dalam dinamika perkembangan perusahaan. Manajer pada era *society 4.0* juga senantiasa mengikuti setiap perubahan dan kecenderungan yang terjadi di tengah masyarakat, termasuk situasi dan kondisi yang terjadi yang bukan pada pangsa pasar usahanya. Misalnya situasi dan kondisi politik pada suatu negara, perubahan cuaca alam yang terjadi di suatu negeri, pola kepemimpinan yang berlaku di tengah masyarakat, tokoh masyarakat yang berpengaruh dalam kehidupan banyak orang, kecenderungan kepribadian yang berkembang di tengah masyarakat, pola konsumsi masyarakat, dan lain sebagainya.

## **2.5 Tugas dan Peranan Manajer**

### **2.5.1 Stoner dalam Anam (2020)**

Terdapat beberapa tugas dan peranan manajer dalam sebuah perusahaan Stoner dalam (Anam, 2020). Tugas dan peranan manajer mencakup:

1. Bekerja melalui orang lain
2. Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan kesuksesan organisasi dalam mewujudkan tujuan.
3. Menyeimbangkan persaingan dan peringkat / skala prioritas, karena keterbatasan sumber daya organisasi dan sumber daya manusia.
4. Berpikir logis dan kritis, dan konseptual, dalam memandang suatu permasalahan, terkait berbagai hal, dalam upaya meraih solusi yang *feasible*.
5. Berfungsi sebagai media untuk memediasi, sebagai perantara dalam menghubungkan berbagai perbedaan kepentingan antar bagian, antar individu, dengan berbagai latar belakang.

6. Bertindak sebagai politisi dengan menciptakan ruang diskusi, menjalankan fungsi persuasif dan kompromis dalam mewujudkan tujuan organisasi.
7. Bersikap sebagaimana layaknya seorang diplomat / duta, sehingga dapat bertindak sebagai wakil resmi yang mewakili citra perusahaan, dalam berbagai pertemuan organisasi atau pihak lain.

### **2.5.2 Feriansyah (2020)**

Manajer di era *industry 4.0* dan *society 5.0* harus aktif bergerak bersama, mengarahkan dan memberikan motivasi bagi berbagai bagian sumber daya manusia pada organisasinya. Manajer di era *industry 4.0* dituntut untuk senantiasa mengikuti perkembangan jaman, mengikuti informasi, berbagi informasi secara terbuka, siap menerima kritik dan saran sebagai masukan dalam dinamika perkembangan perusahaan. Manajer pada era *society 5.0* juga senantiasa mengikuti setiap perubahan dan kecenderungan yang terjadi di tengah masyarakat, termasuk situasi dan kondisi yang terjadi yang bukan pada pangsa pasar usahanya (Feriansyah, 2020), (Pratama, 2021).

### **2.5.3 Patra (2011)**

Manajemen merupakan rangkaian aktivitas yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang dilakukan dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dinamika yang terjadi dalam manajemen suatu organisasi bergerak sesuai dengan tuntutan jaman. Pandemi yang disebabkan oleh virus Corona sejak akhir tahun 2019 telah menjadi pembelajaran bahwa manajemen seharusnya bersifat fleksibel, adaptif dan efisien. Hal ini membuat organisasi menjadi efektif dalam mencapai tujuan organisasi terkait. Terutama era kini merupakan *Industry 4.0* dan *Society 5.0*, dimana perusahaan melakukan otomatisasi sistem produksi dengan melakukan segala upaya secara maksimal, dengan memanfaatkan teknologi dan *big data*. Hal ini juga karena Era *Society 5.0* merupakan era dimana masyarakat membutuhkan kecepatan koneksi dan jaringan internet yang mendukung berbagai

aktivitas dalam kehidupan mereka (Diwyarthi, 2022, (Pratama, 2022).

Pandemi Covid-19 membuat perusahaan melakukan efisiensi sumber daya, misalnya pengurangan jumlah karyawan yang bekerja, pengurangan sumberdaya perusahaan, mengurangi jam operasional, yang berkaitan dengan upaya pengendalian dampak pandemi, menggunakan inovasi dan teknologi dalam pemasaran produk barang dan jasa. Contoh lain, perusahaan mewajibkan karyawan mengenakan masker, melengkapi ruangan dengan hand sanitizer, membagikan peralatan pelindung diri berupa masker juga *face shield* dan vitamin bagi karyawan, meminta karyawan bekerja dari rumah (Patra, 2011).

Hal ini menjadi petunjuk bahwa manajemen melibatkan orang-orang yang berada di dalam lingkaran suatu organisasi untuk menjalin kerjasama. Kerjasama yang dilakukan adalah bermaksud untuk mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan standar operasional prosedur, visi dan misi organisasi (Patra, 2011).

## **2.6 Penutup**

Manajemen dan manajer merupakan konsep yang tidak terpisahkan. Kualitas manajemen ditentukan oleh berbagai macam aspek yang terkandung di dalamnya. Salah satu aspek yang menentukan efektivitas manajemen adalah manajer. Berikut disampaikan simpulan terkait manajemen dan manajer.

### **2.6.1 Pentingnya manajemen dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan**

Perusahaan yang baik merupakan perusahaan yang memiliki manajemen baku, sesuai standar perusahaan tersebut. Manajemen baku tersebut mencakup perencanaan, pengelolaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pengevaluasian yang terkini.

### **2.6.2 Manajer bukan pimpinan**

Manajer merupakan orang yang mampu menggerakkan dan mengarahkan rekan kerja di dalam perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Manajer bukan lagi orang yang hanya berada di belakang layar atau duduk di balik meja.

### **2.6.3 Manajemen era kebiasaan baru**

Manajemen yang menerapkan prosedur kerja sesuai standar kesehatan yang ditetapkan oleh pemerintah berdasar situasi terkait pandemi Covid-19, yakni menetapkan prosedur *cleanliness, hygiene, safety, sustainability and environment*. Dengan demikian, manajer menggerakkan rekan kerja dan bawahan bekerja cerdas dan tuntas, bekerja cepat, tepat dan hebat.

### **2.6.4 Manajemen berkelanjutan**

Manajemen bukan hanya bergerak di bidang lokal, namun bergerak secara global, siap menerima perubahan, menggunakan berbagai hal yang mampu mendorong perusahaan bergerak ke arah semakin positif lagi, bertarung secara adil dan jujur di era keterbukaan.

### **2.6.5 Manajemen koordinasi dan kolaborasi**

Manajer merupakan orang yang menguasai situasi terkini, baik di dalam dan di luar perusahaan. Manajer era kini mampu memahami perkembangan jaman, seperti mengikuti informasi, membawa perusahaan untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan jaman, melakukan berbagai langkah inovasi yang penting bagi efektivitas perusahaan, menjalin koordinasi dengan berbagai pihak lain, berkolaborasi atau menjalin kerjasama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anam, Nurhidayati AK., (2020). Manajemen Bisnis di Era Pandemi Covid-19 dan New Normal. Semarang: Unissula Press.
- Ayesha, Ivonne et.al. (2022). Digital Marketing (Tinjauan Konseptual). Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Diwyarthi, Ni Desak Made Santi. (2020). Pandemi Covid-19 dan Era Tatanan Kebiasaan Baru dalam Perspektif Psikologi Pariwisata. *Jurnal Kepariwisataaan*.  
<https://doi.org/10.52352/jpar/v2012.492>.
- Diwyarthi, Ni Desak Made Santi. (2021). Esensi dan Komodifikasi Budaya Bali. Denpasar: Pustlitabmas Poltekipar Bali.
- Diwyarthi, Ni Desak Made Santi. (2022). Pengantar Manajemen. Indramayu: Penerbit Adab.
- Diwyarthi, Ni Desak Made Santi. (2022). Inovasi, Adaptasi, Kreasi, Kolaborasi bagi Negeri. Jakarta: Pascal Books.
- Feriansyah. (2020). Strategi Pemasaran dalam Mengatasi Dampak Covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. Pontianak: Untan Press.
- Follet, M.P. (2013). Organizational Theory and Behavior: Freedom & Co-ordination. Amazon.com.
- Gullick, Luther H. (2013). Papers on The Science of Administration. Psychology Press.
- Mulyadi and Winarso, Widi. (2020). Pengantar Manajemen. Purwokerto: Pena Persada.
- Mutamimah. (2020). Tata Kelola Kolaboratif pada New Normal. Semarang: Unissula Press.
- Nurhidayati. (2020). Peran Transformasional Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Covid-19 dan New Normal. Semarang: Unissula Press.
- Patra, Ravio. (2011). Organisasi, Manajemen dan Fungsi-fungsinya. Bandung: Unpad Press.
- Pratama, I Wayan Adi. (2021). Komunikasi Korporat: Panduan Teoritis dan Praktis. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Pratama, I Wayan Adi. (2022) Pengantar Manajemen. Indramayu: Penerbit Adab.

- Ulpa, Rochmah, Garnida & Nugroho. (2021). Rekrutmen pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Dirgantara Indonesia (Persero). *Jurnal Industri dan Perkotaan*, 17(2), 1-5.
- Urwick, L.F. (2017). *The Patternof Management*. Amazon.com.Books.
- Winston, MD. (2011). Recruitment Theory: Identification of those who are likely to be succesful as leaders. *Journal of Library Administration*, 32(3-2).  
[https://doi.org/10.1300/JI11v32n03\\_03](https://doi.org/10.1300/JI11v32n03_03).

# **BAB III**

## **SEJARAH DAN TEORI PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN**

*Oleh Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.S.E.*

### **3.1 Pendahuluan**

Ide tentang manajemen bukanlah hal yang baru karena, pada dasarnya, mengelola adalah karakter bawaan manusia. Bentuk dan konsep manajemen yang paling awal telah diterapkan sepanjang sejarah umat manusia untuk kemajuan masyarakat. Kita telah melihat kreasi-kreasi indah dari Zaman Batu hingga Abad Mekanis Modern dimana kreasi-kreasi tersebut tidak mungkin tercipta tanpa kegiatan-kegiatan pengelolaan (manajemen) yang baik. Kegiatan manajemen selalu dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek-proyek besar.

Perkembangan ilmu dan praktik manajemen hampir setara usia umat manusia itu sendiri. Manusia mulai belajar mengatur dan mengelola dengan sederhana, yaitu belajar mengatur dan mengelola diri sendiri dan keluarga. Peradaban-peradaban besar di masa lalu telah menunjukkan berbagai hasil kreasi ciptaannya yang menandakan adanya kegiatan manajemen yang baik dan rapi. Hasil ciptaan dari dunia kuno seperti piramida di Mesir, tembok besar di Cina dan koloseum di Roma memberi bukti-bukti bahwa umat manusia telah sejak lama mempraktikkan ilmu manajemen. Adalah hal yang mustahil, hasil ciptaan tersebut terbentuk tanpa manajemen yang baik.

Berbagai sumber tertulis tentang praktik-praktik manajemen pernah dibuat di hampir semua kerajaan atau kekaisaran yang pernah muncul di bumi kita. Menurut pendapat para sejarawan, sumber tulisan ini banyak ditemukan di Timur Kuno (*Ancient East*), dimana, karena kondisi geografis dan iklim

yang menguntungkan maka penduduk tumbuh lebih cepat daripada di wilayah lain. Orang-orang yang tinggal di wilayah ini hidup dengan bercocok tanam, membiakkan ternak, berdagang, membangun kota pertama dan sistem irigasi besar serta menciptakan entitas publik pertama. Itu adalah negara-negara Timur Kuno, Mesir Kuno, orang-orang Mesopotamia (negara-negara yang meliputi Sumeria, Akkad, Babel, kota-kota Ur, Lagash, Mari, dan lain-lain) yang memberi dunia peradaban besar pertama, menjadi contoh perkembangan pesat ekonomi dan meletakkan dasar-dasar budaya yang tinggi. Tetapi selain wilayah kuno di Timur, ada beberapa peradaban maju pada saat itu yang turut mempengaruhi perkembangan ilmu dan praktik manajemen, seperti imperium Cina dan Romawi. Kita tidak akan membahas secara detil perkembangan-perkembangan ini dari masing-masing kerajaan dan wilayah. Kita hanya mengungkap sekilas saja demi memberi pemahaman dan gambaran mengenai sejarah ilmu manajemen. Bahasan akan difokuskan pada era Revolusi Industri dan masa-masa setelahnya.

Sebenarnya tempat paling awal dari transformasi bersejarah ini adalah Mesir pada era Kerajaan Kuno, yang wilayahnya mulai dihuni pada era Paleolitikum. Di kerajaan Mesir Kuno telah ditemukan banyak sumber tertulis yang bertahan hingga zaman sekarang, yang berisi referensi ke aspek manajemen yang paling sederhana. Teks-teks yang menjadi isi dari sumber-sumber itu singkat sampai batasnya. Mereka mengakui keberadaan dan pentingnya pengelolaan negara dan menunjuk adanya kelompok-kelompok khusus orang yang terlibat dalam kegiatan ini. Pada masa-masa tersebut, figur sentral, dimana ide-ide manajemen dibentuk, biasanya adalah raja, yang citranya dalam banyak hal dipuji dan diidealkan. Sejumlah teks menyebutkan tindakan raja, pejabat tinggi dan abdi dalem, yang berkaitan dengan pengelolaan negara, provinsi, ekonomi negara, jabatan manajerial dan hierarki jabatan, hak dan tanggung jawab yang terkait dengannya. Selain itu juga disebutkan mengenai pengetahuan tentang munculnya fragmen organisasi, struktur organisasi, tujuan, prioritas, dan fungsi manajemen diungkapkan.

Asal usul pemikiran manajemen dan pemikiran publik di Cina memiliki tradisi dan sejarah yang sangat panjang dan berkelanjutan, yang berasal dari zaman kuno yang dalam. Pemikiran pada masa Cina kuno sangat dalam dan orisinal. Ciri-ciri yang paling nyata dan khas (dari pemikiran Mesir dan Sumeria) secara khusus diyakini sebagai demitologi dan rasionalitas. Pemikiran pada era Cina Kuno agak acuh tak acuh terhadap spekulasi metafisika-religius dan tidak mencurahkan perhatian pada perayaan dewa-dewa dan perbuatan-perbuatan heroik mereka. Pemikiran Cina Kuno fokus pada persoalan-persoalan masyarakat, etika, negara, dan manajemen negara. Peradaban Cina Kuno, termasuk urbanisasi, produksi produk perunggu, struktur sosial-politik yang kompleks (proto-negara), dan budaya tertulis, muncul sekitar abad keempat belas sebelum Masehi (14 SM).

Banyak ide dan pengetahuan manajemen yang memiliki dampak yang sangat mendalam pada perkembangan lebih lanjut dari pemikiran manajemen Cina terbentuk pada abad keenam-ketiga sebelum Masehi. Dalam sejarah Tiongkok periode-periode berikutnya, hampir tidak mungkin menemukan teori atau skema filosofis, politik, ekonomi, atau manajerial yang, pada tingkat tertentu, tidak akan menggunakan warisan kaya para pemikir Tiongkok pada zaman ini.

Masalah manajemen telah dikembangkan dalam karya para biksu. Biara adalah penyelenggara ekonomi sekunder yang besar, sering kali mapan, dan produksi pertanian dan kerajinan, seperti yang tercermin, misalnya, di urbarium Saint-Germain (Prancis, awal abad kesembilan), di urbarium Biara Italia Santa Giulia di Brescia (pertengahan abad kesembilan), Fulda urbarium (Jerman, awal abad kesepuluh), atau karya-karya lain dari era ini. Objek utama dalam poliptik biasanya adalah rumah bangsawan, di mana baik tanah bangsawan (tanah subur, kebun, kebun anggur, pabrik, bangunan, bengkel, dan lain-lain.) dan budak dan kepemilikan petani yang melayani dijelaskan. Karena banyaknya informasi (dalam poliptik terbesar, Saint-Germain, sekitar 10 ribu orang disebutkan), deskripsi sistematis dan keragaman informasi poliptik

adalah salah satu sumber terpenting studi manajemen peternakan gereja di Eropa Barat pada abad kedelapan sampai kesepuluh.

Tetapi perkembangan pemikiran manajemen mendapatkan momentum yang tepat pada saat terjadinya Revolusi Industri pada abad kedelapan belas. Revolusi Industri memungkinkan pertumbuhan pemikiran manajemen yang juga revolusioner demi mengakomodasi seluruh perubahan yang terjadi sebagai akibat dari Revolusi Industri. Perubahan yang radikal dan cepat harus dibarengi dengan kemampuan untuk mengelola perubahan-perubahan tersebut dengan baik. Revolusi Industri serta pertumbuhan pabrik dan produksi massal menciptakan kebutuhan yang kuat akan proses manajemen yang efektif dan efisien. Cara pembuatan barang yang lebih baik dan lebih efisien diperlukan untuk memaksimalkan produktivitas, menurunkan biaya, dan meningkatkan profitabilitas. Akibatnya, sejak akhir 1800-an, para ahli teori telah mengembangkan berbagai metode untuk meningkatkan praktik manajemen.

Evolusi praktik-praktik manajemen modern dimulai pada dekade penutup abad kesembilan belas, setelah revolusi industri melanda Eropa, Kanada, dan Amerika Serikat. Dalam iklim ekonomi baru, manajer dari semua jenis organisasi, politik, pendidikan, dan ekonomi, berusaha keras untuk menemukan cara yang lebih baik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Banyak perubahan besar dalam bidang ekonomi, teknik, dan budaya terjadi pada masa ini. Pengenalan mesin tenaga uap dan perkembangan mesin dan peralatan canggih mengubah cara barang-barang diproduksi, terutama pada industri tenun dan pakaian. Bengkel kecil (*small workshops*) dijalankan oleh pekerja terampil yang memproduksi produk buatan tangan (sistem ini disebut produksi kerajinan tangan) digantikan oleh pabrik-pabrik besar dimana mesin-mesin canggih, dengan dikendalikan oleh ratusan bahkan ribuan pekerja tidak terampil atau setengah terampil, membuat produk.

Pemilik dan manajer pabrik baru mendapati diri mereka tidak siap untuk menghadapi tantangan yang menyertai perubahan dari produksi kerajinan skala kecil ke manufaktur mekanis skala besar. Banyak manajer dan *supervisor* hanya memiliki orientasi

teknis dan tidak siap menghadapi masalah sosial yang terjadi ketika orang bekerja sama dalam kelompok besar (seperti dalam sistem pabrik atau toko).

### **3.2 Evolusi Pemikiran Manajemen Modern**

Evolusi pemikiran manajemen di era modern dapat kita kelompokkan ke dalam dua periode berikut:

#### **1. Teori Manajemen Klasik**

Manajemen aliran klasik adalah aliran pemikiran tertua dan paling banyak diterima di kalangan praktisi manajemen serta lazim disebut "gerakan manajemen klasik" atau *classical management movement*. Aliran pemikiran manajemen ini muncul antara tahun 1885 hingga tahun 1940 sebagai bentuk usaha untuk memberikan dasar rasional dan ilmiah bagi pengelolaan organisasi. Kelahiran aliran pemikiran manajemen klasik tak dapat dipisahkan dari Revolusi Industri yaitu pada saat orang-orang disatukan untuk bekerja di pabrik sebagai lawan dari sistem kerajinan (*handicraft*) dimana orang bekerja di toko-toko kecil atau di rumah-rumah. Industrialisasi menciptakan kebutuhan akan efisiensi dalam merencanakan, mengorganisir, mempengaruhi dan mengendalikan semua aktivitas kerja. Periode pertama aliran pemikiran ini (1900 – 1940) didominasi oleh ide-ide dan praktik-praktik manajemen ilmiah (*scientific management*) yang diperkenalkan oleh Frederick Taylor dan memperoleh popularitas pada era sebelum Perang Dunia Kedua. Taylor secara eksplisit mengatakan manajemen ilmiah (*scientific management*) sebagai pemutus (*break*) yang jelas dengan masa lalu ketika 'aturan praktis atau pengetahuan tradisional' mendominasi. Ide-ide pemikiran ini menyebar luas dengan cara yang belum pernah terlihat sebelumnya disebabkan oleh proses pengenalannya yang cepat kepada publik. Karya Taylor menjadi begitu populer di seluruh Amerika Serikat dan berbagai sektor dalam waktu 10 tahun setelah penerbitan

*The Principles of Scientific Management*. Ide-idenya memiliki banyak kesamaan dengan Max Weber dan Henry Fayol (dan sebaliknya). Pemikiran Taylor dan Fayol dikembangkan lebih lanjut dan disebarluaskan ke seluruh Eropa oleh para pemikir seperti Lyndall Urwick.

Gerakan manajemen klasik memiliki dua motor utama, yaitu: manajemen ilmiah (*scientific management*) dan manajemen administrasi umum (*general administrative management*). Manajemen ilmiah fokus pada cara-cara untuk meningkatkan produktivitas. Sedangkan manajemen administratif umum mempelajari organisasi-organisasi sebagai satu kesatuan dan fokus pada cara agar organisasi lebih efektif dan efisien. Selain itu, ada kecenderungan baru dalam teori manajemen klasik untuk berfungsi sebagai metode memotong biaya, meningkatkan produktivitas dan efisiensi serta efektivitas organisasi.

Dalam teori manajemen klasik, berkembang tiga aliran pemikiran, yaitu:

a. Birokrasi

Teori ini dikembangkan pada tahun 1947 oleh seorang sosiolog Jerman bernama Karl Emil Maximilian atau dikenal sebagai Max Weber. Teori ini sering disebut juga teori birokrasi Weber dimana ia menyebut karyanya sebagai teori organisasi sosial dan ekonomi. Teori ini terutama fokus pada struktur organisasi. Weber fokus pada hierarki dan alur kontrol otoritas yang ketat dalam menyusun organisasi. Weber menyampaikan bahwa organisasi harus mengembangkan prosedur operasi yang komprehensif dan tepat untuk melakukan tugas-tugas yang telah direncanakan.

Prinsip-prinsip dalam teori manajemen birokrasi adalah sebagai berikut:

1) Aturan dan peraturan formal

Setiap organisasi diharuskan memiliki aturan dan peraturan formal untuk mengatur tugas dan target yang telah direncanakan. Standar dan peraturan terbaik

harus dapat mengatur organisasi. Aturan-aturan ini harus didefinisikan dengan benar dan ditulis dalam dokumen.

2) Sistem hubungan kerja

Hal ini harus ada dalam organisasi untuk melakukan pekerjaan dan menjalin hubungan antara sistem dan tugas dalam organisasi.

3) Pelatihan khusus

Para karyawan harus dilatih berdasarkan tugas-tugas yang mereka emban. Program pelatihan yang berbeda harus dirancang untuk sistem yang berbeda dalam organisasi atau untuk setiap tugas-tugas yang berbeda.

b. Manajemen ilmiah

Teori manajemen ilmiah (*scientific management*) muncul sebagian disebabkan oleh kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas. Di Amerika Serikat khususnya, tenaga kerja terampil (*skilled labors*) sangat sedikit jumlahnya pada awal abad kedua puluh. Satu-satunya cara untuk memperluas produktivitas adalah dengan meningkatkan efisiensi pekerja. Oleh karena itu, Fredrick W. Taylor, Henry Gantt, dan Frank serta Lillian Gilberth menyusun prinsip-prinsip yang dikenal sebagai teori manajemen ilmiah (*scientific management theory*). Untuk menunjang keberhasilan prinsip-prinsip ini maka dibutuhkan “revolusi mental yang lengkap” dari pihak manajemen dan buruh. Dengan kata lain, Taylor percaya bahwa baik pekerja maupun manajemen memiliki peran—yang disebut kepentingan bersama—dalam meningkatkan produktivitas di setiap organisasi; dan ini harus dilakukan tanpa perselisihan di antara keduanya.

Taylor mendasarkan buah pemikirannya pada studi waktu di lini produksi (*production line*). Taylor menganalisis dan menghitung waktu sejumlah gerakan pekerja saat mereka melakukan berbagai pekerjaan. Dengan menggunakan studi waktu, dia

memecah setiap pekerjaan menjadi komponen-komponennya dan merancang metode tercepat dan terbaik untuk melakukan setiap komponen.

Taylor juga mendorong pengusaha untuk membayar pekerja yang lebih produktif dengan tarif yang lebih tinggi daripada yang lain dengan menggunakan tarif yang “benar secara ilmiah” yang akan menguntungkan perusahaan dan pekerja. Dengan demikian para pekerja didesak untuk melampaui standar kinerja mereka sebelumnya untuk mendapatkan gaji lebih. Dia menyebut inisiatif ini sebagai sistem tarif diferensial. Prinsip-prinsip dasar manajemen ilmiah juga berlaku untuk semua jenis aktivitas manusia seperti: untuk pengelolaan rumah kita, peternakan, bisnis, lembaga keagamaan, universitas, perguruan tinggi, sekolah, formal lainnya dan jenis lembaga pendidikan informal, dan departemen pemerintah.

Filosofi Taylor terdiri dari empat prinsip yaitu:

- 1) Pengembangan manajemen ilmiah secara benar
- 2) Pekerjaan diseleksi secara ilmiah dengan menempatkan pekerja yang cocok untuk satu pekerjaan
- 3) Adanya pendidikan dan pengembangan ilmiah dari para pekerja
- 4) Kerjasama yang baik antara manajemen dengan pekerja.

Akan tetapi prinsip-prinsip manajemen ilmiah bukan tanpa kritik dan penolakan. Kritik terhadap manajemen ilmiah (*scientific management*) muncul baik dari pihak pengusaha maupun dari pihak karyawan/pekerja. Kritik dari pengusaha dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Investasi awal yang besar
- 2) Perubahan tiba-tiba dapat mengganggu pengaturan kerja yang telah ada

- 3) Prinsip Taylor tidak cocok untuk usaha atau bisnis yang kecil
- 4) Keuntungan dari prinsip Taylor baru dapat dirasakan dalam jangka panjang.

Sedangkan kritik dari para pekerja adalah:

- 1) Beban kerja yang terlalu berat
- 2) Mengurangi inisiatif dari pekerja
- 3) Bahaya pengangguran mengincar para pekerja
- 4) Cenderung mengeksploitasi para pekerja
- 5) Mengganggu kesatuan para pekerja

c. Manajemen administrasi

Henri Fayol adalah seorang industrialis berkebangsaan Perancis yang menerbitkan prinsip-prinsip mengenai teori manajemen umum (*theory of general management*). Teori ini meraih kepopuleran pada awal tahun 1900 di Eropa tapi tidak begitu populer di Amerika Serikat hingga akhir tahun 1940-an. Kontribusi terbesar Fayol bagi teori manajemen berupa prinsip-prinsip dan elemen-elemen dari teori manajemen.

Fayol mengajukan empat belas prinsip manajemen sebagai berikut:

1) *Division of work*

Dalam pandangan Fayol, *division of work* atau pembagian kerja/tugas membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik karena dengan pembagian kerja/tugas maka karyawan akan mendapatkan tugas/pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*specialties*). Pemberian tugas yang spesifik kepada karyawan dilakukan baik untuk proyek atau pekerjaan yang bersifat temporal atau yang bersifat rutin.

2) *Authority*

Otoritas dan tanggung jawab (*authority and responsibility*) diperoleh dengan memberikan

perintah. Sebelum memberikan perintah maka karyawan harus memiliki wewenang formal. Dengan demikian, otoritas dan tanggung jawab yang diperintahkan oleh seseorang dengan wewenang formal akan bersifat memaksa.

3) *Disicipline*

*Disicipline* bermakna kepatuhan para pekerja atau karyawan terhadap aturan dan wewenang. Prinsip ini menganjurkan aturan dan peraturan yang jelas yang bertujuan untuk mencapai disiplin dan kepatuhan karyawan yang baik. Fayol pasti telah mengamati kecenderungan alami manusia untuk melanggar hukum. Dia merasakan tingkat kekacauan organisasi yang mungkin meletus jika karyawan tidak secara ketat dipandu oleh aturan, norma dan peraturan dari manajemen. Ini benar dan selama ini menghasilkan kontrol staf dalam organisasi.

4) *Unity of Command*

Prinsip ini menyatakan bahwa karyawan harus menerima perintah dari dan melapor langsung kepada satu atasan saja. Ini berarti bahwa karyawan diharuskan untuk bertanggung jawab kepada satu atasan langsung atau satu atasan saja. Perintah sekaligus arahan berasal dari satu sumber dan tidak ada dua orang yang memberikan instruksi kepada seorang karyawan pada saat yang sama untuk menghindari konflik. Fayol tidak secara eksplisit menunjukkan apakah artinya hanya satu orang yang bisa memberi perintah atau dua orang atau lebih bisa memberikan instruksi/arahan kepada karyawan tetapi tidak pada saat yang bersamaan. Jika kasusnya adalah yang pertama, prinsip ini kaku dan perlu dimodifikasi, terutama sesuai dengan kenyataan saat ini di banyak organisasi.

5) *Unity of Direction*

Prinsip ini mengusulkan bahwa hanya ada satu rencana, satu tujuan, dan satu kepala untuk setiap rencana. Tentu saja, organisasi berjalan di atas tujuan yang telah ditetapkan (Drucker, 1954). Tapi, ini tidak boleh salah diartikan dengan departemen dan unit yang tampaknya memiliki tujuan khusus. Yang dimaksud Fayol adalah bahwa suatu organisasi secara alami akan memiliki tujuan sentral yang perlu diikuti dan juga tujuan departemen dan unit yang juga perlu dicapai untuk memenuhi tujuan bersama.

6) *Subordination of individual interests to the general interest*

Keentingan organisasi memiliki prioritas yang lebih tinggi daripada kepentingan lain dari staf, individu, atau kelompok. Karyawan harus mengorbankan semua kepentingan pribadi mereka untuk kebaikan organisasi. Dengan kata lain, organisasi tidak boleh mentolerir staf yang tidak memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi dan ketertiban bahkan jika itu merugikan kepentingan pribadi dan keluarga. Hal ini adalah salah satu cara yang sulit untuk mengejar kesuksesan organisasi atau perusahaan.

7) *Remuneration*

Pembayaran gaji staf harus sebagaimana mestinya. Gaji harus masuk akal bagi staf dan manajemen. Gaji setiap staf harus adil. Seorang *supervisor* harus menerima lebih banyak gaji daripada staf lini pertama. Oleh karena itu, siapa pun yang ditunjuk manajemen untuk menjadi penyelia akan menerima kompensasi lebih banyak daripada bawahan berdasarkan tanggung jawabnya. Tidak masalah apakah bawahan bekerja lebih keras dan lebih produktif daripada atasan. Selama manajemen tidak mempromosikan bawahan, dia terus menerima gaji yang lebih rendah dari apa yang didapat bosnya

bahkan ketika dia bekerja lebih banyak daripada bosnya.

8) *Centralization*

Prinsip ini memiliki makna bahwa pengambilan keputusan harus terpusat (*centralized*). Hal ini berarti bahwa pengambilan keputusan dan pengeluaran pesanan harus datang dari manajemen puncak (pusat) ke manajemen menengah, dimana keputusan diubah menjadi strategi dan diinterpretasikan untuk staf lini yang mengeksekusinya (desentralisasi). Cara ini dapat bekerja di banyak tipe dan jenis organisasi.

9) *Scalar chain*

*Scalar chain* atau rantai skalar adalah prinsip yang merupakan produk dari sistem formal organisasi. Prinsip ini juga dikenal sebagai prinsip hierarki. Prinsip ini menegaskan bahwa komunikasi dalam organisasi harus vertikal saja. Prinsip ini menegaskan bahwa rantai otoritas tunggal yang tidak terputus harus ada dalam organisasi. Komunikasi horizontal hanya diperbolehkan bila diperlukan dan harus seizin manajer.

10) *Order*

*Order* atau ketertiban adalah sistem kontrol organisasi formal lain yang telah ditafsirkan dengan cara yang berbeda. Beberapa ahli memandangnya sebagai aturan memberikan setiap pihak posisi yang tepat dalam organisasi dan yang lain berpikir bahwa itu berarti memberikan pekerjaan yang tepat kepada karyawan yang tepat (Rodrigues, 2001).

11) *Equity*

*Equity* memiliki arti lain adalah keadilan. Henri Fayol menyarankan agar manajer bersikap adil terhadap stafnya. Setiap manajer harus menumbuhkan rasa persaudaraan yang adil dengan bawahannya.

### 12) *Stability of tenured personnel*

Dalam prinsip ini, Fayol mengungkapkan kebutuhan untuk merekrut karyawan yang tepat dan melatih mereka dalam pekerjaan dengan harapan dapat mempertahankan mereka untuk waktu yang lama. Dasar dari prinsip ini adalah keyakinan bahwa karyawan dengan masa kerja yang terjamin akan mengembalikan pengetahuan dan pengalaman yang mungkin telah mereka kumpulkan selama bekerja untuk organisasi tersebut ke dalam organisasi.

### 13) *Initiative*

Seorang manajer yang baik harus menjadi orang yang kreatif untuk memunculkan ide-ide atau gagasan-gagasan baru dan juga mampu mengimplementasikannya. Fayol selalu bersikap langsung (*direct*) kepada para manajer pada saat itu. Dia memahami pentingnya ide-ide bagus untuk pertumbuhan dan keberhasilan organisasi.

### 14) *Esprit de corps*

*Esprit de corps* adalah frase Perancis yang berarti antusiasme dan pengabdian di antara sekelompok orang. Fayol berpandangan bahwa organisasi harus menegakkan dan juga memelihara semangat tinggi dan persatuan di antara karyawan mereka.

## 2. Teori Manajemen Neo-klasik

Periode kedua dalam aliran pemikiran manajemen modern berlangsung antara tahun 1940 hingga tahun 1960 yang ditandai dengan penyebaran manajemen gaya Amerika Serikat lewat bantuan *Marshall Plan* dan program pemulihan Jepang. Secara politis, ini adalah era kesejahteraan negara, yang dapat dikaitkan dengan proses yang lebih luas seperti industrialisasi, pemulihan pasca perang dan kebangkitan Keynesianisme. Karya Peter Drucker, guru manajemen modern pertama, menunjukkan

bahwa manajemen adalah tentang penggunaan prosedur tetap atau 'manajemen demi tujuan'.

Ada dua pendekatan dalam teori manajemen neo-klasik ini, yaitu:

a. Pendekatan hubungan manusia

Hubungan manusia sering digunakan sebagai istilah umum untuk menggambarkan cara manajer berinteraksi dengan bawahan mereka. Ketika manajemen dan karyawan mendorong kondisi lingkungan kerja yang lebih baik maka kita memiliki hubungan manusia yang baik dalam organisasi. Ketika moral dan efisiensi memburuk, hubungan manusia dalam organisasi tersebut akan memburuk. Menurut (Stoner, 1978), untuk menciptakan hubungan manusia yang baik, manajer harus tahu mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor sosial dan psikologis apa yang memotivasi mereka.

Pendekatan hubungan manusia membuat hubungan antara karyawan dan penyelia menjadi aspek paling sunyi dalam manajemen. Pendekatan ini menganjurkan pelatihan orang dalam ilmu perilaku, seperti psikologi klinis dan psikologi sosial untuk dapat membangun hubungan kolaboratif dan kooperatif antara penyelia dan pekerja.

Menurut (Gomez, et al., 2002), ada dua aspek kunci dari pendekatan hubungan manusia adalah motivasi karyawan dan gaya kepemimpinan.

b. Pendekatan ilmu perilaku

Antara tahun 1920-an dan 1930-an, banyak pihak meyakini bahwa manajemen ilmiah (*scientific management*) adalah picik, dangkal dan tidak lengkap. Para penentang manajemen ilmiah percaya bahwa aspek manusia dari organisasi bisnis tidak boleh diabaikan. Oleh karena itu "gerakan manajemen perilaku" adalah pendekatan manajemen yang terutama berkaitan dengan psikologi manusia, motivasi dan kepemimpinan, yang

dibedakan dari efisiensi mekanis semata. Gerakan manajemen perilaku termasuk di dalamnya adalah gerakan hubungan manusia serta behaviorisme modern.

### 3. Teori Manajemen Modern

Periode ketiga dalam perkembangan teori manajemen berlangsung antara tahun 1960 hingga tahun 1980. Periode ketiga ini fokus pada peran dan restrukturisasi manajemen puncak, yang terbukti dengan munculnya strategi pentingnya penganggaran *top-down* dan semakin populernya anggaran. Ide (Mintzberg, 1973) tentang manajer sebagai 'tokoh dengan tugas-tugas seremonial', menunjukkan betapa penting dan strategisnya tugas manajer. Hal ini dapat dianggap sebagai reaksi dan hasil dari gelombang *merger* serta akuisisi pada tahun 1960-an yang telah menciptakan konglomerat swasta yang besar dan terdiversifikasi. Teori Manajemen Modern terus berkembang dengan mengintegrasikan berbagai teori yang telah ada. Pendekatan manajemen modern meliputi pendekatan proses, pendekatan sistem, pendekatan kontingensi, pendekatan manajemen strategis, pendekatan manajemen gaya Jepang, dan pendekatan kesempurnaan (*excellence approach*). Ini adalah produk sinergis dimana pendekatan klasik, pendekatan perilaku dan pendekatan kuantitatif, bersama dengan sistem dan teori manajemen kontinjensi terintegrasi untuk membentuk kerangka manajemen modern.

Teori Manajemen Modern terdiri dari tiga pendekatan sebagai berikut:

#### a. Pendekatan Kuantitatif

Aliran manajemen kuantitatif terpusat pada adaptasi model dan proses matematika untuk permasalahan dan situasi manajemen. Ada tiga bidang utama:

- 1) ilmu manajemen
- 2) manajemen operasi
- 3) sistem informasi manajemen

Ilmu manajemen memiliki kaitan secara khusus dengan pengembangan model matematika untuk membantu dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Manajemen operasi lebih fokus pada penerapan ilmu manajemen untuk sistem yang dirancang memberikan informasi kepada para manajer.

Menurut (Ivancevich et al., 1994), manajemen kuantitatif muncul sebagai hasil dari pengembangan solusi matematika dan statistik untuk memecahkan masalah militer selama Perang Dunia Kedua. Teknik kuantitatif digunakan oleh Inggris dalam menentukan efektivitas maksimum pesawat tempur mereka melawan Jerman. Matematikawan Inggris mampu merancang model alokasi optimal untuk memberikan kemampuan pesawat yang maksimal. Amerika Serikat mengembangkan teknik riset operasi untuk meningkatkan peluang bertahan hidup bagi konvoi pasukan Sekutu yang melintasi samudera Atlantik. (Griffin, 1990) menjelaskan bahwa pihak militer Amerika Serikat menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menentukan kedalaman optimal dan pola muatan untuk merancang serangan pesawat dan kapal perang mereka terhadap kapal selam U-boat Jerman. Setelah Perang Dunia Kedua, banyak teknik kuantitatif yang telah diterapkan pada permasalahan militer diadopsi dan diterapkan pada sektor bisnis swasta. (Griffin, 1990) menerangkan bahwa organisasi industri mulai menyadari potensi teknik kuantitatif untuk memecahkan permasalahan manajemen produksi ketika berhadapan dengan pengendalian persediaan dan antrian konsumen.

Manajemen kuantitatif meliputi aplikasi statistik, pengoptimalan model, model informasi dan simulasi komputer. Misalnya, manajer dapat menggunakan program linier untuk meningkatkan keputusan alokasi sumber daya.

Menurut (Robbins, 1991), penjadwalan proyek dapat lebih efisien menggunakan penjadwalan analisa jalur kritis. Kontribusi utama dari pendekatan kuantitatif untuk manajemen berada di bidang pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian.

Metodologi perencanaan menggunakan matematika untuk mengukur masalah perencanaan menjadi model matematika dan memanipulasinya untuk menjaga keaslian program tertentu, melacak inventaris, dan menyelesaikan jadwal. Analisis kuantitatif adalah alat standar untuk perencana organisasi atau mereka yang melakukan riset operasi. Perencanaan organisasi membawa perkembangan dari ilmu baru yang dikenal sebagai perencanaan strategis di tahun 1940-an. Perencanaan strategis mengevaluasi efek dari strategi manajemen pada proses perencanaan.

b. Pendekatan Sistem

Sebuah perusahaan atau industri yang khas dan unik adalah sebuah sistem yang kompleks, sehingga karenanya dapat dan perlu untuk mengikuti pendekatan sistem. Pendekatan sistem (*process approach*) untuk manajemen adalah studi tentang kegiatan perusahaan secara keseluruhan sehingga secara utuh tujuan perusahaan dapat diwujudkan seefisien mungkin. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan atau organisasi bisnis swasta perlu untuk mendefinisikan dengan sangat hati-hati tujuan ekonomi dari setiap pabrik atau unit-unit produksinya. Dalam pendekatan sistem, tujuan perusahaan harus disatukan dalam bentuk Rencana Perusahaan (*company plans*).

Bentuk rencana seperti itu tentu sangat luas dan umum, meskipun demikian ada begitu banyak perusahaan yang mengungkapkan rencana perusahaan mereka dalam istilah yang tidak jelas dan tidak tepat. Rencana Perusahaan harus diungkapkan sejelas mungkin, dan

diumumkan secara luas sehingga tujuan perusahaan dipahami oleh semua karyawan. Kegiatan-kegiatan dari perusahaan kemudian dapat diarahkan untuk mencapai rencana tersebut. Setelah Rencana Perusahaan disetujui, sistem anak perusahaan harus diatur sehingga tujuan yang terkandung dalam rencana dapat terwujud. Akhirnya, sistem anak perusahaan harus dirancang agar dapat bekerja sama.

Dua tipe dasar dalam pendekatan ini adalah sistem tertutup dan terbuka. Sistem tertutup tidak dipengaruhi dan tidak berinteraksi dengan lingkungannya. Sedangkan sistem terbuka mengenali dan merespon lingkungan sekitarnya. Pandangan Frederick Taylor tentang orang dan organisasi sebagai mesin pada dasarnya adalah sistem tertutup. Model tertutup lainnya termasuk manajemen ilmiah Taylor, teori birokrasi Weber, dan teori administrasi atau prinsip Gulick. Pada awal tahun 1930-an, Barnard menyatakan bahwa organisasi adalah sistem terbuka dan berinteraksi dengan lingkungan. Model terbuka mencakup teori hubungan manusia, pengembangan organisasi dan organisasi sebagai satu kesatuan dalam lingkungannya. Pendekatan sistem untuk manajemen dianggap sebagai fenomena pada pertengahan tahun 1960-an, meskipun sebenarnya sudah dimulai jauh lebih awal. Von Bertalanffy menggambarkan sebuah "sistem" yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan yang digabung menjadi satu kesatuan dimana efek yang terkoordinasi dan gabungan dari sub-sistem menciptakan sinergi.

Model tertutup umumnya meliputi tugas-tugas rutin, spesialisasi tugas, penekanan pada sarana dan manajemen konflik dari atas ke bawah. Tanggung jawab adalah terikat ke dalam spesifikasi kelas, dan loyalitas adalah untuk sub-unit atau departemen terkait. Sistem tertutup bersifat mandiri dan tidak bergantung pada

lingkungan. Sistem tertutup beroperasi paling baik dalam kondisi stabil.

c. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kuantitatif memiliki akar pada gerakan manajemen ilmiah yang sebenarnya mendahului pendekatan proses (*process approach*). Namun, sebagai gerakan utama dalam teori manajemen, pendekatan kuantitatif benar-benar mendapat perhatian pada sekitar tahun 1960. Pendekatan baru ini membuat pemisahan yang nyata dari proses-proses tradisional dalam orientasi manajemen.

Selama tahun 1960-an pendekatan kuantitatif ditandai dengan penggunaan teknik-teknik dari riset operasi. Berbagai model matematika dikembangkan untuk memecahkan masalah-masalah keputusan. Namun, segera menjadi jelas bahwa, meskipun teknik riset operasi efektif sebagai alat untuk pengambilan keputusan manajemen, namun pendekatan ini gagal menyediakan dasar teori untuk manajemen secara keseluruhan.

Pendekatan kontingensi untuk manajemen didasarkan pada gagasan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola. Pendekatan kontingensi adalah proses mengidentifikasi dan mengembangkan hubungan fungsional antara lingkungan, pihak manajemen dan faktor-faktor penunjang kinerja. Organisasi yang efektif harus menyesuaikan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian mereka dengan keadaan khusus mereka. Dengan kata lain, manajer harus mengidentifikasi kondisi tugas, persyaratan pekerjaan manajemen, dan orang-orang yang terlibat sebagai bagian dari situasi manajemen yang lengkap. Para pemimpin kemudian harus bekerja untuk mengintegrasikan semua aspek ini ke dalam solusi yang paling tepat untuk keadaan tertentu.

Ada beragam penerapan dari pendekatan kontingensi. Beberapa yang telah dikenal secara luas termasuk berikut ini:

- 1) *Organization Designs*
- 2) *Leadership and Behavioural Applications*
- 3) *Quatitative Applications*

Teori kontingensi adalah pendekatan pemecahan masalah yang mempertimbangkan semua faktor dalam situasi sebelum membuat keputusan. Banyak dari prinsip-prinsip awal manajemen dan teori organisasi diasumsikan universal. Selama bertahun-tahun, penelitian telah menunjukkan bahwa ada situasi dan kondisi yang mendukung perlunya pendekatan yang lebih terintegrasi.

Manajemen kontingensi menekankan perlunya penilaian dan analisis seluruh lingkungan manajerial dalam organisasi. Penilaian dan analisis dilakukan untuk menentukan fitur kerja, teknologi, personel dan desain organisasi perlu dipertimbangkan sebagai yang paling pas untuk keadaan tertentu.

### **3.3 Cabang Teori Manajemen**

Selama beberapa dekade terakhir ini, ada setidaknya empat cabang utama pendekatan pada Ilmu Manajemen (*management science*) yang telah memperoleh pengakuan dan menjadi populer baik di kalangan praktisi maupun akademisi. Setiap cabang pendekatan Ilmu Manajemen membahas sekumpulan masalah yang spesifik dan tertentu.

Cabang-cabang dari ilmu manajemen antara lain sebagai berikut:

#### **1. *Quantitative Management***

Manajemen Kuantitatif mengadopsi pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan. Dalam pendekatan ini, data masa lalu digunakan dalam menentukan keputusan yang akan terbukti paling berharga di masa depan. Penggunaan dan penyusunan data masa lalu secara sistematis menjadi

model yang sesuai untuk penggunaan masa depan merupakan bagian utama dari manajemen ilmiah. Misalnya, pertimbangkan ketika orang yang hendak berinvestasi dalam deposito di bank, atau dalam saham perusahaan, atau reksa dana, atau di perusahaan Asuransi Jiwa. Pengembalian investasi yang diharapkan akan bervariasi tergantung atas bunga dan jangka waktu. Kita dapat menggunakan analisis manajemen ilmiah untuk menentukan berapa banyak investasi yang dilakukan akan bernilai di masa depan. Ada banyak metode ilmiah dalam paket perangkat lunak yang telah dikembangkan untuk menentukan dan menganalisis masalah-masalah tersebut.

Manajemen kuantitatif adalah cara-cara ilmiah dalam pengambilan keputusan manajerial, sedangkan emosi dan tebak-tebakan bukan bagian dari pendekatan manajemen ilmiah. Pendekatan ini dimulai dengan pengumpulan data seperti data bahan mentah untuk pabrik dimana data ini dimanipulasi atau diproses untuk menjadi informasi yang berharga bagi orang yang membuat keputusan. Pemrosesan dan manipulasi data mentah ini menjadi informasi yang bermakna adalah inti dari analisis manajemen ilmiah.

## 2. *Operations Research*

Jones dan George (2016) berpendapat bahwa cabang ilmu manajemen ini memberi seorang manajer seperangkat alat teknik seperti *steppingstone*, analisa kuantitas pesanan ekonomis atau *economic order quantity*, yang dapat digunakan untuk menganalisis berbagai aspek sistem produksi organisasi dengan tujuan meningkatkan efisiensi. Dengan munculnya teknologi informasi, komunikasi dan *benchmarking* akan menjadi lebih mudah dan ini berdampak pada efektivitas sumber *input* dan pemasaran *output*.

## 3. *Total Quality Management*

Lawrence dan Steck (1991) berpendapat bahwa cabang ilmu manajemen menitikberatkan pada analisis rantai nilai organisasi (proses *input*, konversi dan *output*) untuk meningkatkan kualitas keseluruhan produk atau layanan.

Deming (1986) menjelaskan lebih lanjut bahwa dengan proses canggih yang dikendalikan komputer seperti visi mesin dan pencetakan tiga dimensi membantu meningkatkan presisi dalam proses produksi dan kualitas secara keseluruhan.

#### 4. *Management Information System*

Sistem informasi manajemen umumnya mengacu pada kumpulan sistem informasi yang menyediakan informasi kepada manajer atau pengambil keputusan dalam perusahaan atau organisasi bisnis tentang peristiwa internal dan eksternal. Informasi yang tepat dan akurat dapat mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*), sehingga manajer membuat keputusan yang lebih berkualitas ketika ada lebih banyak informasi yang tersedia. Cabang ilmu manajemen ini membantu merancang sistem informasi (misalnya Sistem Pemrosesan Transaksi, Sistem Pendukung Keputusan, Sistem Otomasi Kantor, dan sebagainya) yang menyediakan informasi internal dan eksternal bagi manajer untuk membuat keputusan yang berkualitas. Menurut Dewett dan Jones (2001), teknologi informasi menawarkan manajer cara baru dan lebih baik dalam menangani informasi untuk membantu mereka membuat penilaian yang lebih akurat dari situasi dan keputusan.

### **3.4 Kelemahan Ilmu Manajemen**

Meskipun Ilmu Manajemen telah banyak diterapkan di berbagai perusahaan/organisasi seperti terbukti dalam banyak praktik manajemen (terutama dalam perencanaan, operasi, dan pengendalian), akan tetapi hal itu tidak berarti ilmu manajemen dapat dengan mudah disesuaikan dengan semua jenis proses manajemen. Penerapan teori dalam ilmu manajemen melibatkan beberapa asumsi yang mendasar (misalnya proses bisnis dapat diukur), dan terkadang asumsi ini tidak sesuai dengan situasi dunia nyata. Masalah manajemen yang lebih manusiawi daripada teknis (misalnya kepegawaian, kepemimpinan, pengorganisasian, dan lain-lain) hampir tidak dapat diselesaikan dengan menggunakan

alat kuantitatif Ilmu Manajemen. Hal-hal ini menjadi salah satu keterbatasan terbesar dari Ilmu Manajemen.

Beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh (Katz, 1974) memandang teori ilmu manajemen lebih mengutamakan kebutuhan akan keterampilan manajerial teknis sementara mengecilkkan kebutuhan keterampilan manajerial manusia sementara yang lain masih percaya bahwa ilmu manajemen adalah ilmu manusia, seperti yang dikemukakan oleh (Zand and Sorensen, 1975). Teori ini mengabaikan pentingnya orang, hubungan dan faktor non-kuantifikasi lainnya. Beberapa aspek kegiatan manajemen tidak dapat dengan mudah diukur karena melibatkan beberapa elemen manusia yang tidak dapat diprediksi.

Sebagai teori dari cabang ilmu sosial, pada akhirnya, kejelian dan kemauan terbesar dari pengguna teori ilmu manajemen yang menentukan sukses atau tidaknya teori tersebut diterapkan dalam perusahaan/organisasi. Untuk itu, pihak pengguna, seperti manajer, harus memahami kedua belah pihak dengan baik, yaitu teori ilmu manajemen dan kondisi atau lingkungan dimana teori tersebut akan diterapkan. Hal ini, tentu saja, membutuhkan banyak penyesuaian (*adjustments*) agar teori dapat bekerja dengan baik. Selain itu tingkat pengalaman dari pengguna ilmu manajemen juga turut mempengaruhi keberhasilan penerapan teori dalam dunia nyata.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dewett, T., & Jones, G., R. (2001). *The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment*. Journal of Management, Vol. 27, Issue 3, pages:313 – 346
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management, 1<sup>st</sup> Edition*. New York, NY: Harper & Row.
- Gomez, M., B. & David, B., B., (2002). *Management*. Boston, MA: McGraw Hill Higher Education.
- Griffin, R., W. (1990). *Management, 3<sup>rd</sup> Edition*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Ivancevich, J., M., Lorenzi, P., & Skinner, S., J. (1994). *Management: Quality and Competitiveness* Richard D. Irwin, Boston, MA, 1994, pp. 40-67.
- Jones, G., R. & George, J., M. (2016). *Contemporary Management, 9<sup>th</sup> Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Katz, R., L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review, Vol. 52, Number 5, pages:90 – 102
- Lawrence, J., A., & Steck, E., N. (1991). *Overview of Management Theory*. Pennsylvania: Army War College Carlisle Barracks.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row
- Robbins, S., P. (1991). *Management, 3<sup>rd</sup> Edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Rodrigues, C. (2001). *International Management, 2<sup>nd</sup> Edition*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Stoner, J., A., F. (1978). *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Zand, D., E., & Sorensen, R., E. (1975). *Theory of Change and the Effective Use of Management Science*. Administrative Science Quarterly, Vol.20, Number 4, pages:532 – 545

# BAB IV

## MANAJEMEN DAN LINGKUNGANNYA

*Oleh Puji Muniarty, S.E., M.M.*

### 4.1 Pendahuluan

Manajemen sudah ada sejak manusia melakukan kegiatan pengaturan diri, keluarga, dan kelompoknya guna mencapai tujuan yang berupa suatu keindahan atau seni, keberlangsungan hidup dan pencapaian suatu materi. Perspektif atau lingkungan guna mengartikan peluang dan masalah yang muncul adalah sebuah cerminan dari perspektif sejarah terhadap manajemen (Daft, 2003). Walaupun demikian, Sebuah sejarah tidak hanya menyusun insiden pada suatu urutan yang kronologis, Tetapi juga mengembangkan suatu pemahaman tentang akibat dari suatu kekuatan sosial terhadap suatu organisasi. Walaupun demikian, sebuah sejarah tidak cuma menyusun kejadian dengan kronologis, namun juga mengembangkan suatu pemahaman tentang akibat dari sebuah kekuatan sosial terhadap suatu organisasi.

Manajemen dan organisasi adalah produk yang tercipta dari sejarah, tempat kejadian, dan keadaan sosial. Berdasarkan hal tersebut, perubahan mengenai teori manajemen dipahami dalam kaitannya dengan cara manusia terlibat di suatu permasalahan yang berkaitan dengan hubungan pada waktu tertentu dalam sebuah sejarah. Pada suatu organisasi, lingkungan adalah salah satu objek yang bertindak dengan objek lain dan mampu memberikan pengaruh pada suatu organisasi serta juga bisa dipengaruhi oleh perilaku yang terjadi di dalam organisasi tersebut. Setiap organisasi akan saling *feedback* dengan lingkungan tempat organisasi beroperasi. Dalam organisasi terbagi atas (1) lingkungan langsung seperti pegawai, *stakeholder* dan dewan eksekutif. dan (2) lingkungan tidak langsung seperti pelanggan, pemasok, pemerintah, kelompok khusus, lembaga konsumen, media, serikat pekerja,

lembaga keuangan, dan pesaing.

Manajemen dan lingkungan berkaitan dengan masalah yang dijumpai oleh seorang manajer pada suatu organisasi/perusahaann. Keadaan lingkungan yang ada akan memberikan pengaruh terhadap keputusan yang akan diambil oleh manajer. Manajer tentunya harus memperhatikan lingkungan di sekitar perusahaannya, baik internal maupun eksternal perusahaan. Salah satu contoh dari lingkungan internal dalam manajemen adalah relasi dengan para pesaing, manajemen, sistem informasi komputer, produksi/ operasional, keuangan/akuntansi, pemasaran, riset dan pengembangan, serta sumber daya manusia.

Pada perusahaan yang berskala besar terdapat berbagai unsur yang saling pengaruh dan mempengaruhi seperti unsur pertama, adanya seorang pemilik perusahaan yang memiliki pengaruh besar terhadap kegiatan operasional perusahaan. Unsur kedua yaitu pegawai yang bertugas untuk melaksanakan kegiatan operasional perusahaan dan yang ketiga adalah pihak manajemen yang bertugas mengelola perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan. Sehingga kemajuan maupun kebangkrutan suatu perusahaan akan dipengaruhi dengan bagaimana kemampuan yang dimiliki oleh seorang manajer dalam mengambil sebuah keputusan untuk mengelola perusahaan dengan terampil menentukan kebijakan yang dapat memberikan kepuasan semua pihak. Baik untuk pemilik perusahaan, pegawai, dan demi keberlangsungan suatu perusahaan.

## **4.2 Pengertian Manajemen dan Lingkungan**

Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno yaitu *ménagement*, yang dapat diartikan “seni mengatur dan melakukan.” Kemudian, manajemen juga berasal dari bahasa Inggris, yakni *to manage* yang dapat diartikan mengatur mengurus, atau mengelola. Oleh karena itu, jika suatu organisasi atau sekelompok orang tidak mencapai tujuan organisasi dapat dikatakan *Mismanagement* yang dapat diartikan salah urus atau salah pengaturan ataupun salah kelola. manajemen adalah proses efektif dan efisien dalam melaksanakan koordinasi pada berbagai kegiatan kerja dengan dan/atau oleh orang lain

(Robbins and Coulter, 2002). Selain itu manajemen merupakan seni dan/atau proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pemantauan sumber daya guna mencapai tujuan tertentu (Krisnandi, Efendi and Sugiono, 2019). Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, maka diperlukan alat-alat sarana yang biasa dikenal dengan 6M, yaitu manusia (*man*), uang (*money*), bahan (*materials*), mesin (*machines*), metode (*method*), dan pasar (*markets*). Selanjutnya, keterampilan manajemen terdiri dari *conceptual skill*, *human skill*, dan *technical skill*. Adapun alasan dibutuhkannya manajemen sebagai berikut:

- a. Mencapai tujuan yang diinginkan organisasi dan tujuan setiap individu dalam organisasi itu sendiri.
- b. Untuk mengisi berbagai benturan kepentingan.
- c. Mencapai Efektivitas dan Efisiensi

Manajemen adalah suatu sistem terbuka yang berhubungan dengan lingkungannya dalam hal proses perubahan *input* (sumber daya) menjadi *output* (barang/jasa). Lingkungan input adalah aspek terpenting dari sistem ini karena merupakan tempat asal sumber daya dan umpan balik pelanggan yang merupakan sumber daya yang relevan dan berdampak pada kinerja organisasi. Umpan balik tersebut akan memberikan masukan tentang kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat luas. Jika konsumen tidak mau menggunakan produknya, maka akan sulit bagi organisasi untuk melanjutkan usahanya dalam jangka panjang.

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), lingkungan adalah suatu wilayah atau kawasan dan sebagainya. Lingkungan hidup merupakan lingkungan yang mempengaruhi sikap dan perilaku kita, baik benda maupun bukan benda, dan segala sesuatu yang ada di sekitar kita. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa lingkungan merupakan wilayah maupun kondisi sumber daya alam dan sosial yang saling berkaitan dan bisa memengaruhi kondisi bagi suatu perusahaan karena mereka bisa merespon terhadap adanya perusahaan sehingga bisa dijadikan sebagai penentu berhasil atau gagalnya perjalanan perusahaan.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa makna manajemen lingkungan adalah seluruh upaya manajerial yang memfokuskan kondisi perusahaan di mata pihak *intern* (terutama) dan juga *ekstern* sebagai respon atas kinerja jalannya perusahaan. Dalam manajemen, ada keterkaitan antara manajemen dan lingkungan yang menimbulkan adanya analisis lingkungan untuk hal tersebut. Lingkungan dalam manajemen itu sendiri diartikan sebagai faktor yang dapat berasal dari luar maupun di dalam cakupan perusahaan yang bisa memunculkan sebuah peluang dan bahaya ataupun ancaman untuk perusahaan.

### **4.3 Faktor Internal dan Eksternal Dalam Lingkungan Manajemen**

Dalam dunia manajemen, salah satu faktor yang harus diperhatikan adalah lingkungan manajemen. Pasalnya kinerja suatu perusahaan tidak mungkin bisa dijalankan dengan baik/lancar tanpa adanya sebuah interaksi yang baik pula dengan eksternal perusahaan melalui relasi masyarakat yang merupakan bagian tugas dari manajemen lingkungan. Hal ini diperluas maknanya terkait eksistensi, perkembangan, dan kemajuan perusahaan karena telah dipercayai oleh masyarakat luas, baik dalam negeri dan luar negeri. Kinerja suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi yang dapat bersifat langsung dan tidak langsung. Lingkungan organisasi ini terbagi menjadi dua bagian yaitu lingkungan makro dan lingkungan mikro. Dalam kajiannya di khususkan untuk lingkungan eksternal perusahaan, baik secara langsung ataupun umum serta lingkungan internal perusahaan. Berikut ini ialah pembagiannya, yakni:

#### **1. Faktor Internal dalam Lingkungan Manajemen**

Lingkungan internal (*internal environment*) termasuk elemen yang ada pada organisasi. Lingkungan internal dalam manajemen ini terkait dengan beberapa hal yang secara langsung bertindak sebagai penentu hasil akhir produksi sehingga dapatlah diambil keputusan efektif dan efisien karena pengawasan yang dapat terpantau secara intensif. Lingkungan internal meliputi kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi itu sendiri dan sifatnya dapat

dikontrol oleh manajemen. Lingkungan internal juga secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Kekuatan dalam lingkungan internal terdiri atas pegawai, dewan komisaris, dan *stakeholder*. Beberapa elemen dalam lingkungan internal adalah pegawai, *stakeholder*, Dewan Direksi, dan Manajemen seperti Logistik ke dalam negeri, Operasi, Logistik ke luar, pelayanan, pemasaran dan distribusi. Sedangkan hal yang bertujuan untuk melihat keunggulan perusahaan dapat dilihat dari Pemasaran, Keuangan, Sumber Daya Manusia, Operasional, dan Organisasi. Faktor internal lainnya adalah budaya organisasi yang meliputi beberapa hal seperti membantu pengembangan manusia secara optimal, etika moral perusahaan, memperlakukan manusia sesuai harkat dan martabatnya, dan hal lainnya. Faktor-faktor internal manajemen dan lingkungan, di antaranya :

- a) Para pekerja (mulai dari lingkungan fisik/ non-fisik, biaya pelayanan, prioritas kesejahteraan, jaminan kesehatan dan pensiun, kemampuan beradaptasi dengan bisnis dalam dan luar negeri, kinerja, loyalitas, prestasi kerja, dan lain sebagainya).
- b) Seluruh peralatan dan aset yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan (mulai dari pembelian, pemantauan, pemeliharaan, evaluasi dan pengaturan kontrak alokasi ruang untuk teknologi terbaru, dan penyusunan ruang tata penempatan).
- c) Penggunaan dana investor dengan pengelolaan yang baik
- d) Integrasi proses manajemen dalam mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan dengan berbagai sumber dan departemen yang berbeda dari perusahaan
- e) Pengelolaan semua persediaan dari bahan mentah, produk setengah jadi, atau barang dagangan siap pakai.
- f) Budaya perusahaan yang di dalamnya terdapat pemahaman, nilai kunci, keyakinan, dan norma utama/pokok yang dibahas bersama oleh anggota organisasi.

- g) Simbol yang berarti objek, tindakan, kejadian berisi makna yang akan disampaikan ke pihak lain.
- h) Cerita adalah tuturan kata yang berdasarkan peristiwa nyata yang diulang dan dibagikan kepada staf organisasi.
- i) Pahlawan sebagai figur orang yang dapat dijadikan contoh atas tujuan, karakter, dan atribut dari sebuah budaya yang kuat.
- j) Slogan sebagai ungkapan atau pernyataan yang mengungkapkan nilai pokok perusahaan dengan ringkas dan jelas.
- k) Upacara resmi sebagai bentuk acara yang direncanakan guna memperingati peristiwa khusus dan bermanfaat para pesertanya.

## 2. Faktor Eksternal dalam Lingkungan Manajemen

Lingkungan eksternal bagi manajemen adalah lingkungan eksternal yang tidak dapat direncanakan atau dikelola oleh bisnis internal, tetapi dapat mempengaruhi administrator dengan menerapkan kebijakan yang terkait dengan kegiatan bisnis perusahaan. Selain itu, ada elemen penting lainnya yang disebut analisis lingkungan yang bertujuan untuk menemukan ancaman dan peluang. Proses analisis lingkungan eksternal dilakukan secara berkelanjutan yang meliputi peramalan, pemindaian, pemantauan, dan evaluasi. Lingkungan eksternal dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis seperti Lingkungan mikro eksternal, lingkungan makro eksternal, lingkungan industri, lingkungan tugas (pesaing, pemasok, pelanggan, pasar tenaga kerja, lingkungan umum, pemerintah & lembaga keuangan. Contoh lingkungan umum yang merupakan lapisan eksternal yang tersebar dan mempengaruhi organisasi tidak langsung yaitu faktor sosial, demografi dan ekonomi. Peningkatan inflasi, atau proporsi pasangan dengan banyak karir di angkatan kerja adalah bagian dari lingkungan umum organisasi. Peristiwa ini tidak secara langsung mempengaruhi beberapa operasi sehari-hari organisasi. Meskipun demikian, pada akhirnya dapat mempengaruhi seluruh organisasi. Ada beberapa aspek

lingkungan. Yakni, aspek internasional, teknis, sosial budaya, ekonomi dan politik. Komponen-komponen lingkungan umum meliputi demografi (struktur penduduk, kesempatan kerja dan pengangguran, urbanisasi). Ekonomi (pertumbuhan ekonomi, pendapatan nasional, preferensi konsumen); Alam (ketersediaan bahan-bahan untuk kelancaran kerja); Teknologi (perkembangan penggunaan teknologi untuk menciptakan daya saing yang kuat serta bisa menentukan kesuksesan suatu perusahaan); Politik (keuntungan dan kerugian dari kebijakan pemerintah); Sosial-Budaya (nilai kemasyarakatan, perilaku, dan kepercayaan).

#### **4.4 Keterkaitan Manajemen dan Lingkungan**

Lingkungan memiliki dampak besaar pada organisasi atau perusahaan. Jika lingkungan yang mempengaruhi perusahaan memiliki suasana yang kondusif, maka perusahaan akan tumbuh dan berkembang dengan baik. Kalaupun manajemen dan keterampilan perusahaan baik, perusahaan akan merosot jika lingkungan sekitarnya tidak mendukung. Setiap perusahaan yang berskala kecil, menengah, ataupun besar akan berinteraksi dengan lingkungan sekitar organisasi berada. Perubahan lingkungan relatif cepat. Organisasi yang dapat bertahan adalah organisasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi yang tanpa memperhatikan perubahan lingkungan akan mengalami kehancuran.

Lingkungan organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Langkah penting yang harus diambil perusahaan saat menanggapi perubahan dan pengembangan lingkungan adalah dengan menganalisis lingkungan saat ini dan memprediksi masa depan. Manajemen dengan lingkungan mempunyai keterkaitan, di antaranya Ketidakpastian Lingkungan; Beradaptasi dengan Lingkungan (Kemitraan Antarorganisasi, Peranan Lintas Batas (*boundary spanning roles*), Analisis Lingkungan Eksternal, Merger & Usaha Patungan).

## **4.5 Peran Unsur Manajemen dan Lingkungan Dalam Operasi Perusahaan**

Peranan dari berbagai unsur manajemen dan lingkungan dalam operasi perusahaan dimaksudkan sebagai usaha untuk menciptakan budaya yang adaptif, menciptakan budaya kerja untuk lingkungan kerja yang baru, berusaha mengambil langkah yang tepat, antisipasi dan penanggapan terhadap peluang yang ada, analisis lingkungan, pemantauan perubahan dan perkembangan lingkungan, dan pengaruh lingkungan internal terhadap organisasi. Produk dan jasa adalah alat output (keluaran) dari perusahaan yang digunakan oleh pengguna yang ada pada lingkungannya. Di sisi lain, perusahaan juga perlu menerima berbagai jenis input (masukan) dari lingkungan mereka untuk mencapai hasil yang optimal.

## **4.6 Masalah dan Solusi dalam Manajemen dan Lingkungannya**

Tingkat homogenitas digunakan untuk melihat tingkat kompleksitas suatu lingkungan, dan tingkat perubahan berfungsi untuk melihat tingkat stabilitas pada suatu lingkungan. Ketidakpastian juga tergantung pada apa yang dilakukan organisasi. Organisasi sangat tidak pasti ketika perubahan dalam lingkungan yang mereka hadapi berlangsung cepat, seragam dan kompleks. Di sisi lain, kombinasi perubahan dinamis dan faktor lingkungan sederhana menunjukkan bahwa organisasi berada dalam ketidakpastian sedang. Tingkat ketidakpastian ini menuntut manajer untuk berperilaku tepat dalam bertindak, mampu memprediksi, dan melakukan antisipasi. Semakin besar ketidakpastian dalam suatu organisasi, semakin membatasi pilihan-pilihan yang dapat diambil.

Strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi perubahan dan ketidakpastian lingkungan adalah dengan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, pemantauan lingkungan secara tidak langsung, dan memberikan dampak lingkungan langsung. Isu dan tantangan manajemen di era globalisasi, termasuk tantangan eksternal (perubahan lingkungan ekonomi, keragaman tenaga kerja Globalisasi,

regulasi pemerintah, pengembangan pekerjaan dan peran keluarga yang sebenarnya sangat efektif dalam mengembangkan dan meningkatkan keterampilan individu, serta kurangnya tenaga kerja terampil menyebabkan disfungsi yang optimal); tantangan internal (organisasi dalam bisnis yang kompetitif, fleksibilitas organisasi/perusahaan, dan pengurangan staf administrasi); Restrukturisasi tantangan; Budaya perusahaan; penjagaan dan pengamanan untuk menghindari konflik antara atasan dan bawahan. Memperoleh tenaga kerja selain deskripsi pekerjaan; rasa kewalahan dengan berurusan pada pekerjaan. Pemilihan produk prioritas; Perencanaan produk awal; Pembuatan prototipe untuk tujuan pengujian, dan mengimplementasikan produk jadi.

#### **4.7 Prinsip Manajemen**

Prinsip manajemen bersifat fleksibel yang dapat diartikan, keputusan dibuat dalam menanggapi kondisi tertentu atau sesuai perubahan keadaan. prinsip-prinsip umum manajemen terdiri atas Kesatuan pengarahan (*unity of direction*), Kesatuan perintah (*unity of command*), Pembagian kerja (*division of work*), Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*), Hirarki (*hierarchy*), Tata tertib (*order*), Disiplin (*discipline*), Inisiatif (*Initiative*), Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*), Keadilan (*equity*), Pembayaran upah yang adil (*remuneration*), Semangat kesatuan (*esprits de corps*), Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personnel*), dan Pemusatan (*centralisation*). Berikut ini adalah prinsip-prinsip dasar manajemen berdasarkan pandangan aliran manajemen modern (Indartono, 2013):

1. Manajemen tidak bisa dianggap sebagai suatu proses teknis
2. Manajemen harus dipertimbangkan dengan hati-hati dan sistematis
3. Pendekatan manajer untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.

4. Pada tujuan organisasi sangat membutuhkan pendekatan motivasional yang memberikan hasil komitmen para pekerja.

## **4.8 Fungsi Manajemen**

Pada dasarnya manajemen mempunyai tugas mengarahkan semua kegiatan yang ada agar kinerja dan ketepatan yang dihasilkan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. fungsi-fungsi manajemen beraneka ragam terdiri atas *peramalan, perencanaan termasuk penganggaran, pengorganisasian, staffing atau assembling resources, Directing dan Commanding, arahan, koordinasi, Motivating, kontrol, dan pelaporan.*

Hubungan antara *planning* dengan fungsi manajemen lainnya adalah menentukan tujuan dan prosedur untuk mencapai tujuan, memungkinkan organisasi memperoleh sumber daya, memberikan penjelasan kepada anggota organisasi untuk mengikuti prosedur, dan memungkinkan untuk memantau & mengatur keberhasilan organisasi serta dapat memecahkan masalah. Sedangkan prinsip perencanaan adalah perencanaan utama (kegiatan pertama dari semua kegiatan lainnya), perencanaan efisiensi (perencanaan yang baik memiliki nilai efisiensi yang tinggi dan rapi), penetrasi perencanaan (kegiatan perencanaan di semua tingkat manajemen harus dilakukan), dan kontribusi terhadap tujuan dan sasaran (betul-betul membantu tercapainya tujuan organisasi). Penerapan fungsi manajemen meliputi *planning, organizing*, dan mobilisasi.

## **4.9 Tingkatan dalam Manajemen dan Lingkungan Budaya**

Setiap manusia dilahirkan dengan bakat, naluri, kemampuan, dan takdir yang berbeda. Dalam organisasi perusahaan, tidak semua orang menduduki posisi puncak, melainkan hanya ada satu orang yang akan menjadi Presiden direktur dalam mengendalikan operasi perusahaan. Di tingkat

bawah, ada direktur dan manajer yang akan mendukung dan membantu manajer puncak. Manajemen atau manajer terbagi atas tiga tingkatan seperti manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen bawah.

Sebuah organisasi memiliki tujuh aspek budaya yang lebih tinggi dari aspek lainnya dan membentuk individualitas organisasi serta cara anggota organisasi melakukan pekerjaannya. Ketujuh aspek tersebut ialah agresivitas, inovasi & mengambil risiko, orientasi manusia, perhatian terhadap detail, orientasi tim, orientasi hasil, dan stabilitas. Budaya dalam organisasi sangat beraneka ragam, yang terkadang menimbulkan benturan-benturan peradaban. Budaya suatu organisasi sangat beragam dan dapat menimbulkan konflik peradaban. Oleh karena itu, keragaman budaya perlu dikelola dengan baik agar konflik budaya dapat dihilangkan. Enam argumen dalam mengelola keanekaragaman budaya terdiri atas Argumen Fleksibilitas Sistem, Argumen Biaya, Argumen Pemasaran, Argumen Pemecahan Masalah, Argumen Sensitivitas, dan Argumen Akuisisi Sumber Daya. Ada beberapa alasan mengapa keberagaman menjadi isu penting bagi para manajer dan perusahaan:

1. Masyarakat memiliki kewajiban etis yang kuat untuk memperlakukan orang secara adil dan setara.
2. Mengatasi keragaman secara efektif dapat meningkatkan efektivitas organisasi Anda.
3. Ada bukti kuat bahwa individu yang berbeda terus dianiaya berdasarkan prasangka, stereotip, dan diskriminasi yang buruk di tempat kerja.

Beberapa ciri utama organisasi yang produktif adalah anggota organisasi yang disiplin, kreatif, inovatif, sinergis, visioner, adil, berjiwa sosial, mandiri, toleran, bertindak secara demokratis, nasionalis, internasional dan bertanggung jawab. Interaksi dalam sebuah organisasi memungkinkan setiap anggota untuk memaksimalkan potensi mereka di tempat kerja ketika mereka memiliki fundamental yang kuat. Faktor-faktor tersebut antara lain ketaatan beribadah, kejujuran, ketekunan, etos kerja, kritik, kasih sayang dan peduli, kesederhanaan dan integritas.

## 4.10 Peran Manajer

Peranan manajer sangat penting bagi perusahaan. Singkatnya, kelangsungan hidup perusahaan di masa depan sangat tergantung pada bagaimana manajer menerapkan kebijakan dan semua kegiatannya. Menjadi seorang manajer tidaklah mudah. Dibutuhkan pengalaman bertahun-tahun dan disiplin yang cukup untuk menciptakan seseorang yang layak dipanggil atau diangkat sebagai manajer. Manajer adalah seseorang yang mengoordinasikan kegiatan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang manajer memiliki beberapa peran seperti peran pengambilan keputusan, peran interpersonal, dan peran informasional. Berdasarkan bidangnya, jenis-jenis manajer terbagi atas 6 kelompok yaitu Manajer operasional, Manajer keuangan, Manajer SDM, Manajer pemasaran, Manajer administrasi, dan Manajer lain-lain: misalnya Manajer Humas. Disisi lain, berdasarkan lingkup kegiatan yang dikelola, manajer dapat dibedakan menjadi *Functional manager* dan *General manager*.

Era sekarang dicirikan oleh globalisasi ekonomi yang berbentuk Globalisasi Perdagangan, Globalisasi Jaringan Informasi, Globalisasi Tenaga Kerja, Globalisasi Pembiayaan, dan Globalisasi Produksi. Di era globalisasi, persaingan global semakin ketat. Tidak lagi hanya bersaing dengan produk lokal, tapi juga bersaing dengan tenaga kerja asing. Setidaknya seorang manajer dapat mengembangkan beberapa keterampilan bahasa, mengelola sumber daya manusia, keterampilan komputer, komunikasi, dan kepemimpinan. Ada beberapa hal yang perlu dilakukan seorang manajer saat mengorganisir suatu perusahaan seperti mengklasifikasikan otoritas, mengelompokkan kegiatan, mengidentifikasi kegiatan, mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab.

## 4.11 Jenis-Jenis Keputusan Manajemen

Jenis-jenis keputusan manajemen, diantaranya sebagai berikut:

a. Keputusan Terprogram (*Programmed Decisions*)

Keputusan terprogram adalah keputusan terstruktur atau muncul berulang-ulang. Jika situasi tertentu sering

terjadi, maka biasanya akan menggunakan aturan, pedoman, dan prosedur rutin untuk mengatasi masalah yang timbul. Pada tingkat tertentu, keputusan terprogram membatasi kebebasan manajer. Misalnya saat menentukan jumlah bahan baku yang perlu tersedia di gudang, manajer tidak bisa terlepas dari prosedur penghitungan yang biasa digunakan. Di sisi lain, pengambilan keputusan terprogram dapat memberikan kebebasan manajer dari berbagai tugas rutin.

b. Keputusan Tidak Terprogram (*Non-Programmed Decisions*)

Keputusan tidak terprogram adalah Keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang diambil sesekali, bukan secara rutin ataupun berulang-ulang. Keputusan ini dibuat hanya sesekali, tidak ada kriteria yang jelas untuk menanganinya, karena keputusan tersebut berkaitan dengan masalah yang kompleks, penting, atau belum pernah terjadi sebelumnya. Mengingat bahwa tidak ada kriteria khusus untuk masalah ini, maka perlu memiliki intuisi dan pengalaman administrator untuk secara khusus menangani masalah ini dan menyelesaikannya.

Sebagian besar manajer perusahaan dihadapkan pada banyak keputusan terprogram dalam operasi kesehariannya. Keputusan seperti itu tidak terlalu sulit bagi suatu organisasi karena tidak membutuhkan banyak sumber daya organisasi yang harus dikeluarkan. Sebaliknya, organisasi perlu mengalokasikan sumber daya cukup besar ketika dihadapkan dengan masalah baru di mana manajer perlu membuat keputusan yang tidak terprogram.

Berdasarkan jenjang dan tingkatannya, manajemen puncak perlu fokus pada keputusan yang tidak terprogram, dan manajer tingkat pertama perlu fokus pada keputusan terprogram. Di banyak organisasi, manajer di tingkat menengah cenderung berfokus pada keputusan terprogram, meski di beberapa hal juga turut terlibat dalam keputusan yang tidak terprogram. Oleh karena itu, jenis dan sifat pengambilan keputusan berkaitan erat dengan tingkat manajemen organisasi.

Ketika membuat keputusan, manajer mungkin menghadapi tiga kondisi yang berbeda seperti risiko, ketidakpastian, dan kepastian. Kelemahan manajemen antara lain Manajemen yang buruk, Kurangnya pendanaan, Peraturan Pemerintah yang memberlakukan pembatasan yang berlebihan. Mekanisme dasar metode manajemen terdiri dari hierarki manajemen, aturan & prosedur, rencana & penetapan tujuan, dan meningkatkan kemungkinan koordinasi melalui sistem informasi vertikal dan hubungan horizontal (horizontal).

#### **4.12 Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan**

Perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan adalah bahwa kepemimpinan terjadi kapan saja dan di mana saja selama seseorang berusaha mempengaruhi perilaku individu atau kelompok lain. alasannya Kepemimpinan tersedia bagi siapa saja tanpa memandang bentuk dan bisa dipergunakan setiap orang dan tidak perlu diikat dalam suatu organisasi tertentu serta tidak harus dibatasi oleh aturan atau etiket birokrasi. Manajemen terjadi ketika konsep kepemimpinan dibatasi oleh etiket birokrasi atau dikaitkan dengan wabah di organisasi tertentu. Fungsi-fungsi manajemen meliputi *planning*, regulasi, motivasi dan *controlling* yang senantiasa ada di dalamnya. Seorang manajer dapat bertindak sebagai pemimpin selama mereka dapat mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Namun, seorang pemimpin tidak harus menjadi manajer untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dengan kata lain seorang pemimpin atau *leader* tidak harus menjadi seorang manajer, tetapi seorang manajer dapat bertindak sebagai seorang pemimpin.

#### **4.13 Hubungan Manajemen dan Manajer**

Manajer dalam hubungan dengan manajemen menjelaskan tentang substansi tugas yang dibebankan padanya. di satu sisi, manajer dapat menerapkan tugas kepemimpinan dengan membantu pemimpin dalam memimpin pekerjaan yang bersifat departemenal. Di sini manajer adalah kepala atau pemimpin yang bertanggung jawab atas departemen atau unit kerja organisasi. Pada sisi yang bersifat lebih substansial, manajemen

adalah tugas seorang manajer yang mengacu pada pelaksanaan tugas kepemimpinan pada manajerial. Terkadang seorang manajer dalam melaksanakan tugas terdapat perbedaan yaitu bahwa ia mengelola perusahaan atas nama pemimpin yang mendelegasikan tanggung jawab kepadanya.

#### **4.14 Hubungan Lingkungan dan Organisasi**

Hubungan dan organisasi dibagi menjadi dua dimensi yaitu :

- 1) Tingkat perubahan akan menunjukkan sejauh mana stabilitas lingkungan diukur dengan menggunakan skala perubahan yang stabil dan dinamis
- 2) Tingkat homogenitas menunjukkan sejauh mana kompleksitas lingkungan diukur dengan skala homogenitas sederhana dan skala homogenitas kompleks.

#### **4.15 Management by Objective (MBO)**

*Management by Objective* (MBO) adalah metode penetapan tujuan secara partisipatif. Tahapan dalam MBO terdiri dari penetapan tujuan, implementasi, dan evaluasi. MBO bertujuan untuk mendorong keterlibatan bawahan, memperjelas dan mengkomunikasikan tujuan serta hasil yang diharapkan untuk mencapainya. Pada dasarnya, MBO menekankan pentingnya peran tujuan dalam suatu perencanaan yang efektif. Langkah-langkah untuk menerapkan MBO di suatu organisasi atau entitas mungkin berbeda dengan implementasi di organisasi atau entitas lainnya. Namun, secara umum, setiap MBO terdiri dari penetapan tujuan, keterlibatan bawahan dalam penetapan tujuan, elemen umpan balik dan evaluasi. Terdapat tiga pedoman pelaksanaan MBO, yaitu sebagai berikut.

- a. Atasan dan bawahan akan berkumpul untuk mendiskusikan mengenai sasaran yang akan berkontribusi secara menyeluruh terhadap tujuan.
- b. Atasan dan bawahan bersama-sama menetapkan sasaran untuk bawahan.
- c. Atasan dan bawahan berkumpul untuk mengevaluasi kemajuan bawahan dalam mencapai sasaran.

MBO memiliki berbagai program. Metode dan pendekatan yang digunakan dalam program saling berbeda. Proses MBO sendiri dimulai dengan tujuan organisasi dan rencana manajer untuk bertemu dengan bawahannya dan mendiskusikan tujuan dan rencana yang lebih spesifik untuk bawahannya. pembahasan tersebut terdiri dari beberapa tahap. Pertama, manajer memberi tahu bawahannya tentang tujuan dan rencana organisasi. Selanjutnya, manajer dan bawahan berkumpul bersama untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai dan rencana yang akan dilakukan bawahan untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan melaksanakan rencana organisasi. Tujuan dan rencana harus jelas dan beberapa kuantifikasi perlu divalidasi. Dalam pembahasan seputar penetapan tujuan dan rencana ini, para pemimpin dapat menyarankan bawahan mereka untuk mengembangkan tujuan yang menantang dan realistis. Bawahan kemudian mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan. Pada tahap ini, partisipasi dalam penetapan tujuan dan komunikasi antara manajer dan bawahan adalah penting.

Setelah menetapkan tujuan, individu memiliki fleksibilitas untuk memilih peralatan untuk mencapai tujuan. Dalam batas normal kebijakan organisasi, manajer bebas mengembangkan dan melaksanakan berbagai program untuk mencapai tujuan mereka tanpa campur tangan langsung dari atasannya. Pada akhir periode akan dilakukan *review* dan evaluasi secara berkala dan dialihkan ke rapat MBO untuk periode berikutnya. Pemeriksaan rutin harus dilakukan sebelum periode berakhir. Misalnya, program satu tahun dapat ditinjau setiap tiga bulan. Jika ada penyimpangan yang ditemukan, maka harus segera dianalisis dan kemudian diperbaiki.

MBO bukan satu-satunya cara untuk merencanakan, memotivasi, dan mengelola organisasi. Menerapkan MBO itu sendiri sering menghadapi berbagai tantangan dan dapat memakan waktu. Namun, banyak organisasi masih menggunakan pendekatan MBO karena membantu mereka

mengintegrasikan penetapan tujuan dan mekanisme tinjauan manajemen, serta tujuan setiap individu dalam organisasi. Manfaat terpenting dari MBO adalah promosi/memotivasi karyawan. Implementasi MBO yang sukses memerlukan perhatian pada penetapan tujuan utama, komitmen manajemen puncak, keterlibatan, evaluasi kinerja, dan komunikasi. Beberapa keunggulan dari program MBO, antara lain sebagai berikut.

- a. Menyeimbangkan proses penilaian dengan berfokus pada tujuan tertentu dan memungkinkan karyawan untuk melihat kualitas pekerjaan mereka dalam kaitannya dengan tujuan organisasi.
- b. Terciptanya komunikasi yang lebih baik di antara manajer dan bawahan.
- c. Meningkatkan fokus perhatian individu terhadap tujuan organisasi.
- d. Memperjelas berbagai aktivitas yang perlu dilakukan oleh individu dalam organisasi.
- e. Berkontribusi pada perencanaan melalui peran manajer dalam menetapkan tujuan dan sasaran.

MBO tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bagi individu di dalam organisasi tersebut. MBO tidak didasarkan pada masalah individu atau prasangka kepemimpinan, tetapi pada bagaimana mereka berusaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, termasuk memahami bagaimana mengevaluasinya, dan memperkuat pemahaman mengenai komitmen dan tujuan organisasi. Intinya, MBO membimbing bawahan untuk lebih mempertanggung jawabkan atas pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fachrina, Z. F. (2018). "*Manajemen dan Lingkungan*". Jakarta.
- Indartono, S. (2013). Pengantar Manajemen : *Character Inside*. In *Yukaprint*. Yogyakarta.
- Krisnandi, H., Efendi, S., & Sugiono, E. (2019). Pengantar Manajemen. In *LPU-UNAS*. Jakarta.
- Puspaningrum, I. 2021. Manajemen dan Lingkungan. Diakses pada tanggal 29 Juni 2022. URL : [Education and Inspiring World: Manajemen dan Lingkungan \(studentsmartworld.blogspot.com\)](https://www.studentsmartworld.blogspot.com).
- Puspaningrum, I., Hanna, L. A., & Rahman, M. H. (2019). *Manajemen Dan Lingkungan* (Vol. 6, Nomor 2). Jakarta
- Robbins, Stephen and Coulter, Mary. (2002), *Manajemen*, Jakarta : Gramedia.
- Sarinah, & Mardalena. (2017). Pengantar Manajemen. In *Grup Penerbit CV Budi Utama*. Yogyakarta.
- Sadikin, A., Misra, I., & Hudin, M. S. (2020). Pengantar Manajemen dan Bisnis. In *K-Media* (Vol. 7, Nomor 2). Yogyakarta.

# BAB V

## MENGELOLA ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

*Oleh Dr. Amruddin, S.Pt, M.Pd, M.Si.*

### 5.1 Pendahuluan

Manusia sebagai makhluk sosial yang bertindak sesuai pengetahuan dan pengalaman hidup, hasil interaksi sehari-harinya. Dalam kehidupan keseharian tersebut terjadi dialektika kejahatan-kejahatan atau baik-buruk, karenanya interaksi manusia mutlak diatur norma, interaksi patut dipadu dengan etika.

Etika berasal dari bahasa Yunani, yaitu *ethos*, yang berarti karakter atau sifat-sifat individu yang baik. Pada dasarnya etika dapat didefinisikan sebagai prinsip-prinsip moral dalam hidup manusia yang akan menentukan tingkah laku yang benar yang harus dijalankan, dan tingkah laku yang salah yang harus dihindari (Sukirno *et al*, 2006).

Menurut (Alma, 2013), etika mencakup analisa dan penerapan konsep seperti benar, salah, baik, buruk dan tanggungjawab. Etika adalah ilmu yang berkenaan tentang yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral. Istilah etika diartikan sebagai suatu perbuatan standar (*standard of conduct*) yang memimpin individu dalam membuat keputusan, etika ialah suatu studi mengenai yang benar dan yang salah dan pilihan moral yang dilakukan seseorang. Keputusan etika ialah suatu hal yang benar mengenai perilaku standar.

Etika bisnis adalah tindakan yang dilakukan dalam kegiatan bisnis dengan tidak menyalahi aturan organisasi dan masyarakat. Dalam etika bisnis setiap kegiatan harus dalam keadaan wajar dan sesuai dengan norma dan etika yang berlaku. Setiap tindakan bisnis

harus dilandasi oleh moralitas dan prinsip kebenaran yang disertai dengan tanggungjawab. Dalam etika bisnis, tindakan bisnis yang dilakukan oleh individu, kelompok atau perusahaan, tidak boleh sampai merugikan orang lain diluar kegiatan bisnis, etika bisnis dikembangkan oleh masyarakat ditempat bisnis diadakan (Wikipedia, 2021).



Gambar 5.1. Ilustrasi Etika Bisnis  
Sumber: (Wikipedia, 2021)

Gambar 5.1 menyebutkan beberapa istilah berkaitan dengan etika bisnis yakni *responsibility* (tanggungjawab), *morality* (moral), *service* (pelayanan), *principle* (prinsip), *strategy* (strategi), *policy* (kebijaksanaan), *philosophy* (filosofi), *rule* (hukum), *social* (sosial) dan *activity* (aktivitas). Etika bisnis yakni tanggungjawab dijelaskan terinci pada paragraf-paragraf selanjutnya.

## 5.2 Etika Penciri Bisnis

Etika bisnis mengajak para pelaku bisnis mewujudkan citra dan manajemen bisnis yang baik agar bisnis itu pantas dimasuki oleh semua orang yang mempercayai adanya dimensi etis dalam dunia bisnis. Hal ini sekaligus menghalau citra buruk dunia bisnis sebagai kegiatan yang kotor, licik, dan tipu muslihat. Kegiatan bisnis

mempunyai implikasi etis, dan oleh karenanya membawa serta tanggungjawab etis bagi pelakunya (Durin, 2020).

Semua agama tentu menuntun umatnya bertindak benar, termasuk dalam kegiatan bisnis. Islam kemudian juga menyadarkan tentang etika bisnis Islam. Jika digabungkan kata, etika, bisnis dan Islam, bisa diartikan sebagai suatu proses dan upaya untuk mengetahui hal-hal yang benar dan salah yang dipakai untuk menentukan bagaimana sikap yang benar dan berkenan dengan produk, pelayanan perusahaan dan dengan pihak yang berkepentingan dengan tuntutan perusahaan. Etika bisnis Islam adalah etika terapan yang merupakan aplikasi pemahaman tentang apa yang baik, apa yang benar untuk beragam institusi, teknologi, transaksi, aktivitas, dan bisnis, yang pada hakikatnya merupakan usaha dari manusia untuk mencari keridhaan Allah SWT.

Sebagai umat beragama, apalagi ketika etika dipersepsi sebagai akhlak maka kegiatan bisnis mesti dilakoni dengan kesungguhan meraih ridho Tuhan, selanjutnya pada sisi tanggung jawab sosial perusahaan adalah kewajiban untuk mengambil tindakan yang melindungi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan serta kepentingan organisasi.

Menurut Sony Keraf dalam (Masykuroh, 2020), prinsip-prinsip etika bisnis adalah prinsip otonomi, prinsip kejujuran, prinsip keadilan, prinsip integrasi moral, serta prinsip laba. Taqiyuddin dikutip pula oleh (Masykuroh, 2020) bahwa prinsip dasar sistem ekonomi Islam meliputi kebebasan individu, hak terhadap harta, ketidaksamaan ekonomi dalam batas wajar, jaminan sosial, distribusi kekayaan, larangan menumpuk kekayaan serta kesejahteraan individu dan masyarakat.

Hamzah dalam (Imaniati, 2001) mengemukakan prinsip-prinsip dagang dalam Islam yakni jujur dalam takaran, menjual barang yang halal, menjual barang yang baik mutunya, jangan menyembunyikan barang yang rusak, jangan main sumpah, longgar dan bermurah hati, jangan menyaingi kawan, mencatat hutang piutang, larangan riba, dan zakat 2,5% sebagai pembersih harta.

Menurut (Sukirno *et al*, 2006), kelakuan beretika suatu perusahaan dan individu saling mempengaruhi. Pada

keseluruhannya faktor-faktor yang menentukan etika dan kelakuan seseorang bersumber dari, (1) perbedaan budaya, (2) pengetahuan yang dimiliki, dan (3) kelakuan organisasi itu sendiri.

### 5.3 Pengertian dan Ruang Lingkup CSR

Menurut (Anatan, 2009), konsep *social sustainability* muncul sebagai kelanjutan konsep *economic sustainability* dan *environmental sustainability* yang telah dicetuskan sebelumnya. Konsep ini muncul dalam pertemuan di Yohannesberg pada tahun 2002 yang dilatarbelakangi oleh alasan-alasan: 1) konsep *economic sustainability* dan *environmental sustainability* yang dikembangkan sebelumnya belum dapat mengangkat kesejahteraan komunitas di negara-negara di dunia; 2) perlunya suatu tatanan aturan untuk menyeimbangkan kesejahteraan pembangunan baik di negara-negara selatan maupun negara-negara utara.

Tidak ada definisi tunggal tentang *corporate social responsibility* selanjutnya disebut CSR. Menurut Bank Dunia "*CSR is the commitment of business to contribute to sustainable economic development working with employees and their representatives, the local community and society at large to improve quality of life in ways that are both good for business and good for development*".

Sementara versi Uni Eropa mengatakan "*CSR is a concept where by companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*". Griffin dan Pustay pada tahun 2005 dalam bukunya *International Business* menyebutkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan adalah kumpulan kewajiban organisasi untuk melindungi dan memajukan masyarakat di mana organisasi berada.

Tanggung jawab sosial perusahaan atau CSR adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya perusahaan adalah memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan. Secara umum, tanggung jawab sosial perusahaan adalah kewajiban untuk mengambil tindakan yang melindungi dan

meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan serta kepentingan organisasi.

Menurut *The World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) dinyatakan bahwa *Corporate Social Responsibility* adalah komitmen bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan para karyawan perusahaan, keluarga karyawan tersebut, berikut komunitas-komunitas setempat (lokal) dan masyarakat secara keseluruhan, dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan.

Tanggung jawab sosial perusahaan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu konsep yang mewajibkan perusahaan untuk memenuhi dan memperhatikan kepentingan para *stakeholder* dalam kegiatan operasinya mencari keuntungan. *Stakeholder* yang di maksud diantaranya adalah para *share holder*, karyawan (buruh), *customer*, komunitas lokal, pemerintah, lembaga swadaya masyarakat (LSM) dan lain sebagainya.

Di tengah pengertian yang beranekaragam tersebut, sejauh yang dapat diikuti konsep CSR yang banyak dijadikan rujukan oleh berbagai pihak menurut pemikiran Elkington tahun 1998, yakni tentang *triple bottom line*. Menurutnya, CSR adalah segitiga kehidupan *stakeholder* yang harus diberi atensi oleh korporasi di tengah upayanya mengejar keuntungan atau *profit* yaitu ekonomi, lingkungan, dan sosial. Hubungan itu diilustrasikan dalam bentuk segitiga.

Pendapat tentang CSR yang lebih komprehensif menurut Teguh S. Pambudi adalah dilontarkan oleh *Prince of Wales International Business Forum* lewat lima pilar. Pertama, *building human capital*, menyangkut kemampuan perusahaan untuk memiliki dukungan sumber daya manusia yang andal (internal). Di sini perusahaan dituntut melakukan pemberdayaan, biasanya melalui *community development* Kedua, *strengthening economies*: memberdayakan ekonomi komunitas. Ketiga, *assessing social*. Maksudnya perusahaan menjaga keharmonisan dengan masyarakat sekitar agar tak menimbulkan konflik. Keempat, *encouraging good governance*. Artinya perusahaan dikelola dalam tata pamong/birokrasi yang baik. Kelima, *protecting the*

*environment*, yaitu perusahaan harus mengawal kelestarian lingkungan.

(Mardijono and Handayani, 2014) mengemukakan bahwa secara yuridis, pengaturan tanggungjawab sosial dan lingkungan atau *Corporate Social Responsibility*, aturan lebih tegas ketentuan dalam pasal 74 Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas juncto pasal 15 huruf b & d Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal dan pasal 1 angka 3 disebutkan setiap penanam modal berkewajiban melaksanakan tanggungjawab sosial perusahaan. Jika tidak maka dapat dikenai sanksi mulai dari peringatan tertulis, pembatasan kegiatan usaha, pembekuan kegiatan usaha dan/atau fasilitas penanaman modal atau pencabutan kegiatan usaha dan/atau pencabutan kegiatan usaha dan/atau fasilitas penanaman modal.



Gambar 5.2. Ilustrasi Ruang Lingkup CSR  
Sumber : (Mardijono and Handayani, 2014)

## 5.4 Implementasi CSR di Perusahaan

Dalam perkembangan etika bisnis sampai saat ini terdapat gagasan yang lebih komprehensif mengenai lingkup tanggung jawab sosial perusahaan, yaitu: (1) keterlibatan perusahaan dalam kegiatan-kegiatan sosial yang berguna bagi kepentingan masyarakat luas, (2) keuntungan ekonomis, (3) memenuhi aturan hukum yang berlaku dalam suatu masyarakat, baik yang menyangkut kepentingan bisnis maupun yang menyangkut kehidupan sosial pada umumnya, serta (4) hormat pada hak dan kepentingan *stakeholders* atau pihak-pihak terkait yang punya kepentingan langsung atau tidak langsung dengan kegiatan bisnis suatu perusahaan.

Survei yang dilakukan oleh majalah SWA tahun 2007 mengungkapkan bahwa tanggung jawab sosial bukanlah barang baru buat pelaku bisnis di negeri ini. Bahkan, sebagian besar dari 85 perusahaan yang diteliti mayoritas menganggapnya sebagai sesuatu yang sangat penting dan banyak dari mereka telah mengaitkan CSR sebagai kebijakan strategis dan memasukkannya dalam visi dan misi perusahaan. Program CSR yang dijalankan meliputi sosial, ekonomi, serta lingkungan.

Menurut (Triastity, 2010), program bidang sosial diantaranya dalam bentuk pelayanan dan kampanye kesehatan, beasiswa pendidikan, pembangunan dan renovasi sarana fisik sekolah dan nonsekolah, sumbangan sosial untuk bencana alam, sekolah binaan, pendidikan dan pelatihan teknologi informasi, dan yang lainnya.

Sementara itu program di bidang ekonomi yang telah digarap, antara lain dalam bentuk (1) pemberdayaan dan pembinaan terhadap usaha mikro, usaha kecil, koperasi dan usaha menengah; (2) kemitraan dalam penyediaan kebutuhan dan bahan baku produksi; (3) kredit pembiayaan dan bantuan modal untuk pengembangan usaha; (4) pengembangan agrobisnis; (5) pemberdayaan dan pengembangan tenaga kerja lokal; (6) serta yang lainnya.

Program bidang lingkungan yang telah banyak dilaksanakan, di antaranya dalam bentuk (1) pembinaan dan

kampanye lingkungan, (2) pengelolaan lingkungan fisik untuk keasrian, (3) pengelolaan limbah, (4) pembangunan sarana air bersih, (5) penanaman pohon/ penghijauan, (6) pertanian organik. Strategi pelaksanaan program-program dimaksud dilakukan sendiri oleh perusahaan, bekerja sama dengan pihak ketiga, atau dapat pula dilaksanakan oleh yayasan milik perusahaan.

Manfaat yang dapat diraih oleh para pelaku bisnis yang telah peduli terhadap tanggung jawab sosial, antara lain (1) terpelihara dan meningkatnya citra perusahaan, (2) terciptanya hubungan yang lebih baik dengan masyarakat, (3) terdukungnya operasional perusahaan, (4) sebagai sarana aktualisasi perusahaan dan karyawan, (5) memudahkan perolehan bahan baku, dan (6) berkurangnya gangguan masyarakat terhadap operasional perusahaan (Triastity, 2010).

Ternyata, praktik tanggung jawab sosial tidak saja berdampak positif bagi perusahaan, tetapi juga terbukti memberi manfaat bagi masyarakat, seperti (1) meningkatnya fasilitas umum, (2) berkembangnya usaha masyarakat, (3) meningkatnya kualitas pendidikan masyarakat, (4) meningkatnya kelestarian lingkungan, (5) terciptanya lapangan kerja baru, dan (6) meningkatnya mutu kesehatan masyarakat.

Dalam jangka panjang dan untuk kepentingan yang lebih strategik, praktik organisasional dalam CSR tidak cukup hanya oleh para pelaku bisnis. Perlu ada kemitraan antara kalangan pelaku bisnis dengan pemerintah dan masyarakat itu sendiri. Dalam perspektif bisnis, organisasi usaha sedapat mungkin memaksimalkan potensinya untuk mengimplementasikan tanggung jawab sosial secara komprehensif dan berkesinambungan.

Dari sisi pemerintah, mesti ada terobosan kebijakan yang lebih konkrit kepada para pelaku usaha yang telah begitu antusias dan serius menggelar program CSR, misalnya dalam bentuk insentif pajak atau dukungan birokrasi yang tidak berbelit saat program CSR dilaksanakan. Dari sisi masyarakat, peran yang lebih proaktif dan partisipatif seperti pemberian masukan yang baik kepada para

pelaku bisnis, baik dalam penyusunan program maupun pada saat pelaksanaannya.

Bentuk tanggung jawab sosial perusahaan dapat dijelaskan melalui berbagai bentuk aktivitas perusahaan seperti program pembangunan/pengembangan komunitas, pelayanan komunitas, dan pemberdayaan komunitas. Meskipun kegiatan tampak sederhana dan cakupan masalah sempit tetapi dampak positif yang dirasakan masyarakat binaan sangat besar. Program pembinaan tukang roti dan pedagang martabak gerobak yang dilakukan oleh PT. Bogasari merupakan program pemberdayaan masyarakat yang didasarkan pada strategi jitu dan sebagai media promosi yang efektif bagi para produsen bahan baku. Program ini merupakan wujud nyata kepedulian dan peran perusahaan-perusahaan dalam mengembangkan kemampuan sosial dan meningkatkan perekonomian masyarakat (Anatan, 2009).

Contoh kisah sukses implementasi CSR menurut (Anatan, 2009) adalah PT Kaltim Prima Coal menunjukkan citranya sebagai perusahaan yang peduli terhadap komunitas sekitarnya melalui kesuksesannya dalam menjalankan program baik di bidang lingkungan, ekonomi, maupun sosial sehingga menerima penghargaan sebagai *The Most Outstanding Recognition Awards* dalam CSR Awards 2005 yang diselenggarakan oleh Surindo bekerjasama dengan CFD (*Corporate Forum For Community Development*), majalah SWA dan Mark Plus). Salah satu prinsip utama dalam menjamin keberhasilan pelaksanaan CSR adalah adanya komunikasi yang benar. Hal ini memberikan makna bahwa setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai wujud pelaksanaan tanggung jawab sosial harus disosialisasikan kepada masyarakat sekitar untuk mendapatkan umpan balik dan memberikan manfaat bagi masyarakat sekitar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B (2013). *Kewirausahaan*. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Anatan, L. (2009). *Coorporate Social Responsibility (CSR): Tinjauan Teoritis dan Praktik di Indonesia*. Jurnal Manajemen Maranatha, Vol.8 No.2.
- Aziz, A. (2013). *Etika Bisnis Persfektif Islam : Implementasi Etika Islam untuk Dunia Usaha*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Durin, R. (2020). *Arti Penting Menjalankan Etika dalam Bisnis*. Jurnal Valuta Vol.6.No.1, Hal.32-40.
- Imaniati, N.S. (2001). *Perlindungan Konsumen, Salah Satu Upaya Penegakan Etika Bisnis pada Masyarakat Islam dalam Era Globalisasi*. Mimbar, No.4 Th.VII Hal.467-486.
- Mardijono, HR,A and Handayani, V (2014). *Kajian Yuridis Mengenai Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan terhadap Undang-Undang NO.40 Tahun 2007*. Mimbar Keadilan, Jurnal Ilmu Hukum, Edisi Januari-Juni, Hal. 29-38.
- Masykuroh, N. (2020). *Etika Bisnis Islam*. Penerbit MediaKarya. Banten.
- Mayanti, Y dan Dewi, R,P,K (2021). *Tanggungjawab Sosial Perusahaan dalam Bisnis Islam*. Journal of Applied Islamic Economics and Finance, Vol.1 No.3 Hal.651-660.
- Rudito, B dan Famiola, M. (2013). *(CSR) Coorporate Social Responsibility*. Bandung : Penerbit Rekayasa Sains.
- Sukirno, S., *et al.* (2006). *Pengantar Bisnis*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Suparnyo. (2010). *Coorporate Social Responsibility : Teori dan Praktek* . Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Triastity, R. (2010). *Bisnis dan Tanggungjawab Sosial*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol.10 No.1 Hal.32-41.

Wikipedia (2021).*Etika Bisnis*. <https://id.m.wikipedia.org>. Diakses  
20 Desember 2021.

# BAB VI

## PROSES PERENCANAAN

*Oleh Drs. Aprih Santoso, M.M.*

### 6.1 Pendahuluan

Dalam manajemen, yang dimaksud fungsi adalah tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan oleh organisasi/instansi. Setiap pakar mempunyai kunci fungsi manajemen sendiri. Pada umumnya fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh organisasi atau lembaga meliputi : perencanaan, pengorganisasian, *actuating* (penggerakkan), *staffing*, kepemimpinan dan pengendalian. Perencanaan merupakan suatu hal yang sangat penting di dalam aktivitas organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif (Lasut, 2014).

Perencanaan bagi setiap organisasi merupakan pemandu (*guide*) dalam berbagai aktivitas organisasi, mengingat perencanaan sebagai pemandu maka perencanaan sebagai langkah awal yang akan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi, perencanaan yang baik selalu diupayakan oleh setiap organisasi dengan harapan akan mempermudah dalam setiap langkah-langkah kerja kedepan. Perencanaan begitu penting bagi organisasi, sehingga setiap organisasi akan membuat perencanaan sebaik-baiknya, baik perencanaan tingkat korporasi, perencanaan tingkat departemen, dan tingkat operasional.

Pelaksanaan dan pengawasan termasuk pemantauan, penilaian, dan pelaporan merupakan unsur yang tidak bisa dilepaskan dari perencanaan. Dalam perencanaan diperlukan pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan. Oleh karena itu, perlu adanya perencanaan kinerja karena dapat digunakan untuk merumuskan beberapa hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas bagi seorang pegawai, seperti target, tujuan, dan standar hasil yang diharapkan (Hend, Irawati and Candradewini, 2018).

## 6.2 Proses Perencanaan

Pengertian Perencanaan (*Planning*) adalah proses penetapan tujuan, kemana organisasi akan dibawa, penentuan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.

Semua orang mempunyai perencanaan baik untuk kepentingan pribadi ataupun organisasi. Perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu. Suatu perencanaan dikatakan baik bila ketika apa yang dirumuskan dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun perencanaan disebut buruk bila ketika apa yang dirumuskan dan ditetapkan ternyata tidak berjalan dalam implementasi, sehingga tujuan organisasi tidak terwujud.

Pengertian perencanaan dapat ditinjau dari:

1. Sisi Proses

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai.

2. Fungsi Manajemen

Perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenangnya untuk menentukan atau mengubah tujuan dan kegiatan organisasi.

3. Dari sisi pengambilan keputusan

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

Menurut Fahmi dalam (Monoarfa, Abdussamad and Matiti, 2019) perencanaan adalah pemilihan tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta merencanakan taktik dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Sebuah rencana juga dapat berupa rencana formal atau informal. Rencana formal merupakan rencana yang tertulis dan harus dilaksanakan oleh suatu organisasi dalam jangka waktu yang tertentu., sedangkan rencana informal merupakan sebuah rencana yang tertulis dan tidak merupakan suatu tujuan bersama organisasi ataupun anggota. Rencana formal adalah rencana bersama yang merupakan anggota korporasi, yang artinya, setiap anggota wajib mengetahui serta menjalankan rencana tersebut. Rencana formal diciptakan dan dibuat untuk kesepahaman tentang apa yang harus dijalankan dan dilakukan.

Dengan sebuah rencana, seorang karyawan dapat mengetahui apa yang harus dicapai, dengan siapa mereka harus bekerjasama, serta apa yang harus mereka lakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tanpa sebuah rencana, individual serta departemen mungkin akan bekerja secara sendiri-sendiri sehingga kerja organisasi tidak efektif dan efisien.

Rencana mencakup alokasi sumber daya, jadwal, serta tindakan penting lainnya. Sebuah rencana dapat dibagi berdasarkan jangka waktu, kekhususan, serta frekuensi pemakaian. Rencana dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu:

1. Rencana strategis merupakan rencana yang umum dan berlaku disemua lapisan organisasi.
2. Rencana operasional merupakan suatu rencana yang mengatur kegiatan sehari-hari sebuah anggota organisasi.

Berdasarkan jangka waktunya, sebuah rencana dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu:

1. Rencana jangka panjang umumnya didefinisikan sebagai rencana dengan jangka waktu tiga tahun.
2. Rencana jangka pendek adalah rencana yang memiliki jangka waktu satu tahun.

Sementara rencana yang berada di antara keduanya dikatakan memiliki *intermediate time frame*.

## 6.3 Tipe Perencanaan

Tipe perencanaan yang digunakan para manajer, meliputi :

1. Perencanaan Jangka pendek (*Short Range Plans*).  
Jangka Pendek: Perencanaan untuk jangka waktu 1 tahun atau Menengah: 1 s/d 2 tahun.
2. Perencanaan Jangka panjang (*Long Range Plans*)  
Jangka Panjang: Jangka waktu 5 tahun atau lebih.
3. Perencanaan Strategi  
Kebutuhan jangka panjang dan menentukan komprehensif yang telah diarahkan. Menentukan tujuan untuk organisasi kegiatan apa yang hendak diambil sumber-sumber apa yang diperlukan untuk mencapainya.  
Tahap perencanaan strategi:
  - a. Identifikasi tujuan dan sasaran
  - b. Penilaian kinerja berdasarkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan
  - c. Penentuan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran
  - d. Implementasi perencanaan strategi
  - e. Evaluasi hasil dan perbaikan proses perencanaan strategi.

Tujuan perencanaan strategi: mendapatkan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*). Kebutuhan apa saja yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategi tersebut. Lingkup perencanaan ini lebih sempit dibandingkan dengan perencanaan strategi.

- A. Perencanaan operasional yang khas:
  1. Perencanaan produksi (*Production Plans*)  
Perencanaan produksi (*Production Plans*) adalah perencanaan yang berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.
  2. Perencanaan keuangan (*Financial Plans*)  
Perencanaan keuangan (*Financial Plans*) adalah perencanaan yang berhubungan dengan dana yang dibutuhkan untuk aktivitas operasional. Tarigan dalam (Hidayah, Purbawangsa and Abundanti, 2021) juga

menyampaikan fungsi dan manfaat dari adanya perencanaan keuangan. Fungsi perencanaan keuangan sendiri adalah untuk merencanakan keuangan masa yang akan datang sedini mungkin agar dapat mencapai tujuan kesejahteraan keuangan yang dicita - citakan dengan adanya pengelolaan keuangan yang baik.

3. Perencanaan Fasilitas (*Facilities Plans*)  
Perencanaan Fasilitas (*Facilities Plans*) adalah perencanaan yang berhubungan dengan fasilitas & *layout* pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendukung tugas.
4. Perencanaan pemasaran (*Marketing Plans*).  
Perencanaan pemasaran (*Marketing Plans*) berhubungan dengan keperluan penjualan dan distribusi barang / jasa.
5. Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Plans*)  
Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Plans*) berhubungan dengan rekrutmen, penyeleksian dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan. menurut Nawawi dalam (Saputra, Soleh & Gayatri, 2020), perencanaan SDM adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya dimasa depan.
6. Perencanaan Tetap  
Digunakan untuk kegiatan yang terjadi berulang kali (terus menerus) tertuang dalam: Kebijakan Organisasional, Prosedur dan Peraturan Kebijakan. Perencanaan tetap yang mengkomunikasikan pengarahannya yang luas untuk membuat berbagai keputusan dan melaksanakan tindakan, misalnya: Penyewaan karyawan, Pemberhentian sementara, Prosedur dan aturan. Perencanaan tetap yang menggambarkan tindakan yang diambil pada situasi tertentu sering disebut *Standard Operating Prosedur* (SOPs).
7. Perencanaan Sekali Pakai.  
Digunakan hanya sekali untuk situasi yang unik.

## B. Anggaran

Menggunakan sumber-sumber untuk mengerjakan aktivitas proyek atau program merupakan alat manajemen yang ampuh untuk mengalokasikan berbagai macam sumber yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan yang beranekaragam.

## C. Jadwal Proyek

Menetapkan rangkaian kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan khusus dan yang menghubungkan-hubungkan dengan kerangka waktu yang khusus, target kinerja dan Sumber Daya.

## 6.4 Manfaat Perencanaan

Perencanaan harus memiliki sifat fokus dan fleksibilitas, Fokus yaitu mengetahui apa yang terbaik, mengetahui apa yang dibutuhkan dan bagaimana melayani pelanggan. Fleksibilitas yaitu beroperasi dan punya pandangan kedepan. Manfaat perencanaan diantaranya sebagai berikut:

1. Perencanaan dapat membantu Manajer.
2. Perencanaan berorientasi pada hasil - menciptakan pengertian arah orientasi kinerja.
3. Perencanaan Orientasi pada prioritas - memastikan hal yang paling penting dan mendapatkan perhatian utama.
4. Perencanaan orientasi pada keuntungan - membantu sumber-sumber untuk mendayagunakan kekuatan terbaik.
5. Perencanaan orientasi pada perubahan - membantu mengantisipasi masalah dan kesempatan sehingga dapat dicapai kesesuaian yang terbaik.

## 6.5 Penutup

Perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan dan dalam perencanaan itu mengandung beberapa unsur, diantaranya sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

Pelaksanaan dan pengawasan termasuk pemantauan, penilaian, dan pelaporan merupakan unsur yang tidak bisa dilepaskan dari perencanaan. Dalam perencanaan diperlukan pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hidayah, A.P.N., Purbawangsa, I.B.A. & Abundanti, N. (2021). Pengaruh Literasi Keuangan, Perencanaan Keuangan Dan Pendapatan Terhadap Kesejahteraan Keuangan Guru Perempuan Di Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*. 10(7). 672-693
- Hendi, Irawati, I. & Candradewini. (2018). Pengaruh Perencanaan Kinerja Terhadap Kinerja (Studi tentang Pengaruh Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) Terhadap Kinerja Pelaksana pada Badan Daerah di Kabupaten Merangin). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*. 2(2). 87-99
- Lasut, J. (2014). Pengaruh Perencanaan Terhadap Efektivitas Kerja Aparat Kecamatan Di Kantor Kecamatan Malalayang Kota Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*. 4(027). 1-9.
- Monoarfa, V., Abdussamad, Z. & Matiti, F. (2019). Pengaruh Perencanaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*. 1(3). 334-347.
- Saputra, H., Soleh, A. & Gayatri, I.A.M.E.M. (2020). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. *NOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*. 03(02). 187-197

# BAB VII

## PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

*Oleh Dr. Sri Sarjana*

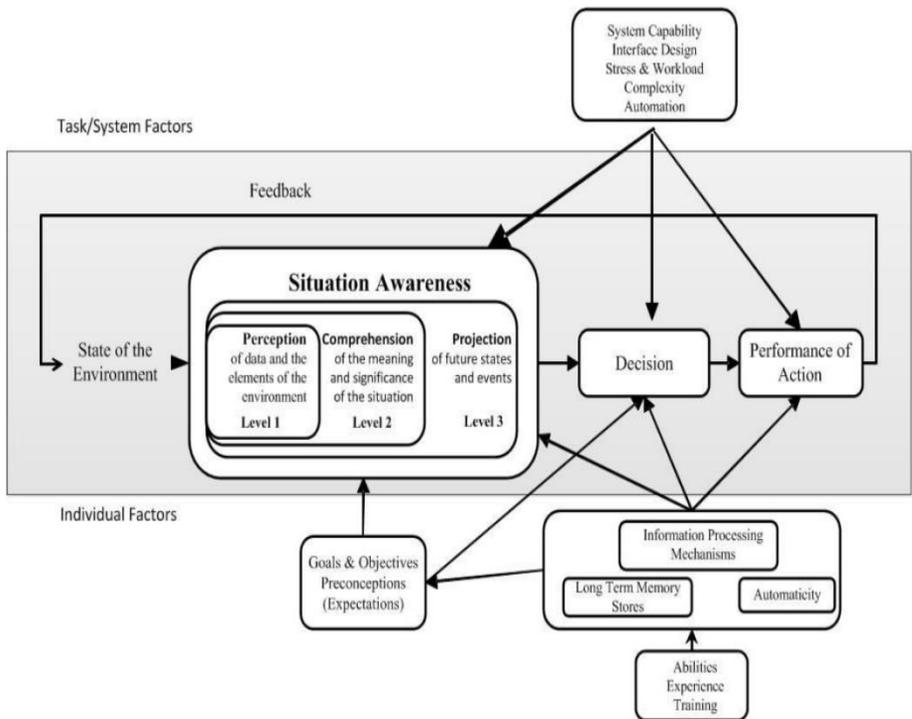
### 7.1 Fenomena Pengambilan Keputusan

Perilaku pengambilan keputusan dapat ditemui di berbagai bidang kajian mulai dari kedokteran, sosial, ekonomi, psikologi, matematika, ilmu komputer, *artificial inteligent*, dan disiplin teknis lainnya. Namun konsep pengambilan keputusan memiliki metode yang bervariasi untuk mempelajarinya sehingga dapat menghasilkan fragmentasi lapangan. Pengambilan keputusan dapat dimaknai sebagai seperangkat fungsi guna mengakomodasi beragam sudut pandang yang dapat dibuktikan dengan cara yang berbeda untuk tujuan teoritis atau praktis tertentu. Komitmen yang mengarah pada inisiasi dalam menghasilkan keputusan baru, untuk itu setiap langkah dapat menjadi dasar dari keputusan sebelumnya sehingga dapat mengabaikan komitmen yang ada. Teori yang dikembangkan mampu menempatkan pengambilan keputusan terkait dengan kemampuan kognitif seperti pemecahan masalah, perencanaan dan pengambilan keputusan secara kolaboratif. Pendekatan yang dikembangkan mencakup kognitif, kecerdasan buatan, dan rekayasa keputusan.

Kemampuan untuk merespon terhadap perubahan kondisi merupakan hal mendasar bagi perilaku manusia dan oleh sistem buatan seperti perangkat lunak. Pengambilan keputusan dapat berupa sumber secara teoritis misalnya dibidang ekonomi, psikologi dan sosial, ilmu komputer dan *artificial inteligent*, sedangkan tantangan sumber secara praktis misalnya dalam bisnis, politik dan manajemen konflik, investasi dan asuransi, perilaku konsumen, hukum dan kedokteran. Ada upaya untuk mengembangkan perspektif secara independen dengan memanfaatkannya secara normatif misalnya dengan

mengembangkan model Bayesian, model utilitas, dan teori permainan. Sedangkan model keputusan secara perilaku misalnya dengan mengembangkan konsep heuristik atau teori prospek serta dengan memanfaatkan pendekatan berdasarkan pada pemrosesan informasi misalnya dengan mengembangkan jaringan saraf dan arsitektur kognitif. Untuk itu, perlu mengungkapkan beberapa pandangan terkait dengan pengambilan keputusan dalam bentuk pertanyaan diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana mampu memahami siklus pengambilan keputusan yang dinamis, mengacu dari situasi dan peristiwa yang membuat keputusan diperlukan hingga mempengaruhi pengetahuan, keyakinan, dan tujuan sehingga dapat menentukan bagaimana keputusan dirangkai, preferensi akan dicapai dan memiliki komitmen terhadap tindakan yang dibuat.
2. Apa fungsi dalam mendukung ataupun membatasi suatu proses yang mengimplementasikan siklus secara kognitif baik secara alami ataupun buatan.
3. Bagaimana pengambilan keputusan sesuai dengan tujuan strategis sesuai teori kognitif dalam bidang psikologi, ilmu komputer, maupun *artificial intelligent*.
4. Bagaimana menerapkan pemahaman pada rekayasa keputusan, menggambarkan wawasan untuk mengetahui bagaimana keputusan seharusnya dibuat untuk menginformasikan perencanaan kognitif.



Gambar 7.1: Konsep Pengambilan Keputusan Secara Dinamis Berdasarkan Kesadaran Situasi  
Sumber : Kelsch et al. (2017)

Kesadaran situasi pada konsep pengambilan keputusan secara dinamis menurut Kelsch et al. (2017) menyarankan bahwa untuk memahami situasi tertentu maka seseorang harus memahami, dan memproyeksikan keadaan masa depan dimulai dari situasi yang terjadi saat ini yang diperlihatkan pada Gambar 7.1. Proses pengambilan keputusan terjadi dengan saling berkaitan dan dipengaruhi oleh beberapa keadaan seperti pengalaman, kemampuan, tujuan, stres dan lainnya termasuk keadaan lingkungan yang dirasakan. Kesadaran situasi sangat dipengaruhi oleh keadaan dan dapat mempengaruhi implementasi keputusan dan tindakan.

## 7.2 Definisi Pengambilan Keputusan

Keputusan menjadi pilihan dimana seseorang sampai pada suatu kesimpulan tentang keadaan atau situasi tertentu. Keputusan mewakili serangkaian perilaku atau tindakan tentang apa yang diharapkan untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan dapat dimaknai sebagai pemilihan satu tindakan dari dua atau lebih tindakan alternatif. Dengan demikian, keputusan melibatkan berbagai aktivitas dalam pengambilan pilihan dan pilihan tersebut dapat menentukan tindakan.

Pengambilan keputusan menjadi suatu bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan. Keputusan tak terhitung banyaknya yang dilakukan oleh manusia selama menjalankan kehidupan sehari-hari. Dalam bisnis, keputusan harus diambil pada setiap langkah dalam menentukan kebijakan atau program. Semua fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan dilakukan melalui pengambilan keputusan. Sehingga pengambilan keputusan mengambil peran penting dari serangkaian kegiatan manajemen dalam suatu organisasi.

Beberapa definisi pengambilan keputusan dipaparkan oleh para ahli terdahulu diantaranya yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses dinamis yang meliputi prosedur atau pilihan yang diambil terhadap masalah dan waktu tertentu sebagai cerminan daya pikir dan kreatifitas (Zahroh, 2019). Proses pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan alternatif sebagai cara terbaik dari berbagai alternatif yang ada dan dilakukan secara sistematis sebagai salah satu cara dalam menyelesaikan masalah (Purba et al., 2021). Pengambilan keputusan adalah hasil pemecahan masalah atau jawaban pertanyaan sebagai bagian dari hukum situasi dan menjadi pilihan berbagai alternatif yang ada serta menjadi proses akhir dari pemikiran terkait masalah yang dihadapi (Hakim et al., 2021). Pengambilan keputusan merupakan upaya dalam melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif dengan mengembangkan beberapa langkah yang dapat dilalui diantaranya mengidentifikasi isu-isu

penting, mengidentifikasi alternatif, dan mencapai keputusan terbaik (Nahda et al., 2022). Dari pengertian pengambilan keputusan yang sudah diungkapkan oleh para ahli, maka pada kajian ini definisi pengambilan keputusan adalah upaya memilih tindakan diantara alternatif yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengambilan keputusan yang dilakukan turut berkontribusi dalam mengalokasikan berbagai kompensasi kepada anggota organisasi guna mendukung terjadinya perubahan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi (Sarjana & Khayati, 2016). Unsur-unsur yang terdapat dalam pengambilan keputusan dapat diturunkan dari berbagai definisi diantaranya:

1. Pengambilan keputusan merupakan proses yang berkaitan dengan pemilihan untuk memperoleh tipe alternatif terbaik.
2. Keputusan yang diambil diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Pengambilan keputusan berkaitan dengan kajian secara rinci tentang alternatif yang tersedia untuk menemukan alternatif terbaik.
4. Pengambilan keputusan merupakan proses mental sehingga menjadi garis besar dalam membuat pertimbangan secara bijaksana dan tepat.
5. Pengambilan keputusan mengarah pada komitmen dan memiliki ketergantungan pada keputusan yang diambil apakah untuk jangka pendek atau jangka panjang.

Fitur atau karakteristik organisasi dapat diketahui setelah memahami definisi pengambilan keputusan untuk dapat diimplementasikan dalam pengembangan organisasi di masa yang akan datang. Mengacu pada penjelasan definisi maka dapat dijelaskan beberapa fitur yang dianggap penting terkait dengan pengambilan keputusan diantaranya:

1. Berpikir rasional

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada pemikiran rasional karena manusia memiliki kemampuan untuk belajar, mengingat dan menghubungkan banyak faktor yang kompleks yang dilakukan secara rasional.

2. Proses  
Proses yang dilakukan harus berdasarkan pada penalaran dengan mengembangkan pola fikir.
3. Selektif  
Selektif sebagai pilihan terbaik di antara alternatif yang ada dan diidentifikasi oleh pengambil keputusan.
4. Memiliki tujuan  
Solusi masalah ditempuh dengan menyediakan cara yang efektif untuk meraih tujuan yang diinginkan.
5. Positif  
Meskipun setiap keputusan biasanya positif terkadang keputusan tertentu bisa jadi negatif dan mungkin saja tidak diputuskan. Seni yang baik dalam pengambilan keputusan bisa dengan tidak memutuskan jika tidak relevan, tidak memutuskan sebelum waktunya, tidak membuat keputusan yang tidak efektif, dan tidak membuat keputusan yang seharusnya dibuat oleh orang lain.
6. Komitmen  
Setiap keputusan didasarkan pada konsep dalam memenuhi komitmen. Manajemen berkomitmen agar setiap keputusan yang diambil dapat memusatkan perhatian pada satu hal tertentu dan setiap keputusan yang diambil menjadi harapan bagi yang terlibat dalam organisasi. Keputusan biasanya terkait dengan kehidupan organisasi sehingga setiap perubahan aktivitas dapat mengubah aktivitas lainnya. Oleh karena itu, manajemen perlu berkomitmen dalam mengambil keputusan agar tidak hanya dilakukan sejak keputusan diambil tetapi hingga keputusan berhasil diimplementasikan.
7. Evaluasi  
Pengambilan keputusan melibatkan evaluasi alternatif untuk memberikan penilaian sebagai dasar mengetahui keberhasilan implementasi hasil keputusan.

Manajemen berperan penting mengikuti serangkaian langkah untuk membuat keputusan yang baik bagi kepentingan organisasi. Proses ini biasanya dikenal sebagai pengambilan keputusan. Namun, lingkungan menjadi faktor penting dalam

proses pengambilan keputusan. Kualitas keputusan yang dibuat oleh organisasi menentukan keberhasilan atau kegagalan operasionalisasi. Jadi semua informasi dan alternatif yang tersedia harus dipelajari sebelum sampai pada pengambilan keputusan.

### **7.3 Lingkungan Pengambilan Keputusan**

Lingkungan yang harus dihadapi dalam pengambilan keputusan berdampak pada bagaimana cara yang akan ditempuh dalam pengambilan keputusan. Secara umum terdapat tiga tipe lingkungan yang dikembangkan dalam pengambilan keputusan yaitu lingkungan dengan:

1. **Kepastian**

Jenis lingkungan ini pasti sifatnya dan semua informasi tersedia. Data dapat mudah diperoleh dan tidak terlalu sulit untuk dikumpulkan. Manajemen memiliki semua informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang sudah dipikirkan dengan matang. Semua alternatif dan hasilnya dapat dianalisis dan manajemen perlu memilih alternatif terbaik. Cara lain untuk memastikan lingkungan dengan kepastian bagi manajemen adalah dengan membuat sistem secara tertutup sehingga akan memilih yang fokus pada beberapa alternatif. Manajemen akan mendapatkan semua informasi yang tersedia sehubungan dengan alternatif yang dianalisis. Manajemen dapat mengabaikan faktor lain yang informasinya tidak tersedia karena menjadi tidak relevan sama sekali.

2. **Ketidakpastian**

Pengambilan keputusan dengan lingkungan yang tidak pasti maka informasi yang tersedia bagi manajemen akan dirasakan tidak lengkap, tidak mencukupi dan seringkali tidak dapat diandalkan. Beberapa kekuatan yang ada di lingkungan eksternal maka lingkungan tersebut merupakan hal yang paling sulit untuk diprediksi. Di masa yang tidak menentu maka semua variabel berubah dengan cepat. Manajemen harus memahami kondisi yang tidak pasti dengan mengimplementasikan kemampuan terbaiknya guna mendapatkan data yang dapat diandalkan untuk membuat keputusan terbaik.

### 3. Risiko

Dalam kondisi yang penuh dengan risiko maka berbagai kemungkinan akan terjadi. Manajemen harus terlebih dahulu memastikan kemungkinan terjadinya ataupun tidak terjadinya suatu peristiwa. Manajemen perlu mengandalkan pengalaman masa lalu dan mempertimbangkan informasi yang tersedia, namun ketersediaan dan keandalan informasi pasti memiliki risiko. Untuk itu, perlu memetakan beberapa alternatif tindakan berdasarkan data yang dimiliki.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi inti dari sistem manajemen organisasi. Proses pengambilan keputusan perlu dilakukan dengan cara dan prosedur yang baik. Terdapat berbagai jenis keputusan yang harus diambil dalam mendukung operasionalisasi organisasi guna mendapatkan kinerja yang terus meningkat dan mampu mengembangkan prinsip berkelanjutan diantaranya adalah:

#### 1. Keputusan rutin dan keputusan strategis

Keputusan rutin merupakan keputusan yang dibuat manajemen dalam mendukung fungsi organisasi yang dilakukan secara rutin. Keputusan rutin tidak memerlukan banyak evaluasi, analisis ataupun studi mendalam. Faktanya, manajemen biasanya mendelegasikan dalam pengambilan keputusan rutin kepada bawahannya. Selain itu, keputusan strategis merupakan keputusan penting perusahaan yang biasanya diambil oleh manajemen pada tingkat tinggi yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan atau rencana strategis perusahaan untuk masa depan. Oleh karena itu, keputusan strategis memerlukan analisis dan studi yang cermat karena akan mempengaruhi keputusan rutin yang diambil.

#### 2. Keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram

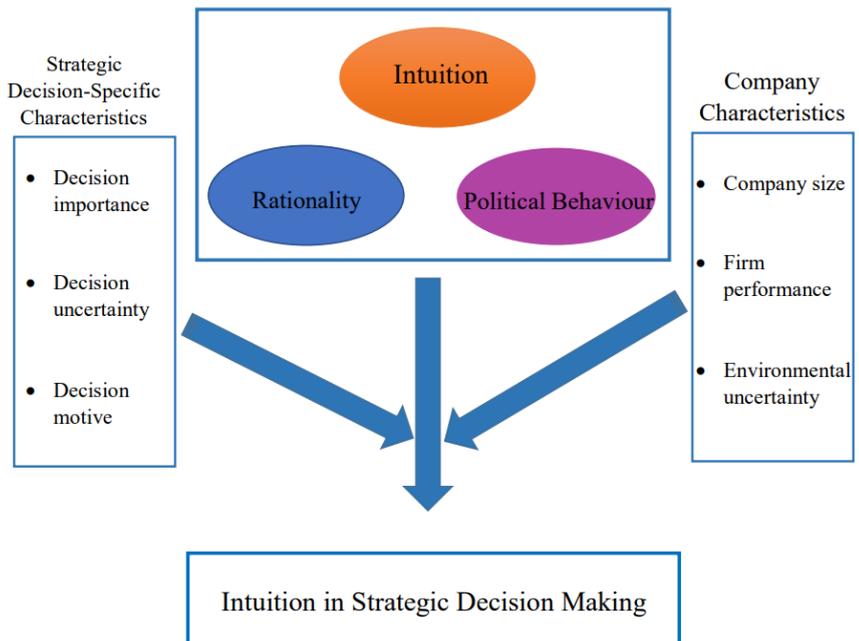
Keputusan terprogram berhubungan dengan fungsi-fungsi yang sifatnya berulang yang dapat ditangani dengan mengikuti berbagai prosedur standar tertentu. Keputusan terprogram biasanya diambil oleh manajemen pada tingkat yang lebih rendah. Misalnya, keputusan terkait dengan memberikan cuti kepada karyawan, membeli suku cadang dan lainnya, dimana

dalam keputusan terprogram prosedur harus diikuti sebagaimana mestinya. Sedangkan keputusan tidak terprogram muncul dari masalah yang tidak terstruktur dimana keputusan tidak terprogram bukan merupakan kejadian rutin sehingga tidak ada prosedur atau proses standar yang perlu dilakukan untuk menangani masalah yang ada. Biasanya, keputusan ini menjadi bagian penting bagi organisasi dan umumnya dalam pengambilan keputusan diserahkan kepada manajemen tingkat atas misalnya program membuka kantor cabang baru merupakan salah satu contoh keputusan yang tidak terprogram.

3. Keputusan kebijakan dan keputusan operasional  
Keputusan taktis yang berkaitan dengan kebijakan dan perencanaan perusahaan yang umumnya dikenal sebagai keputusan kebijakan. Keputusan seperti itu biasanya disediakan untuk pimpinan manajemen puncak di perusahaan. Keputusan yang diambil memiliki dampak jangka panjang pada perusahaan dan membutuhkan banyak analisis. Keputusan operasional merupakan suatu keputusan yang diperlukan untuk mewujudkan keputusan kebijakan. Keputusan operasional membantu mengimplementasikan rencana dan kebijakan yang diambil oleh manajemen pada level tinggi. Keputusan operasional biasanya diambil oleh manajemen menengah dan bawah. Contoh keputusan kebijakan misalnya perusahaan mengumumkan terkait dengan bonus dimana perhitungan dan implementasi terkait dengan bonus merupakan jenis keputusan operasional.
4. Keputusan organisasi dan keputusan pribadi  
Apabila seorang pimpinan mengambil keputusan dalam kapasitas resmi yang mengatasnamakan organisasi maka keputusan ini merupakan keputusan organisasi. Meskipun, keputusan organisasi dapat didelegasikan kepada bawahan, namun jika pimpinan mengambil keputusan dalam kapasitas pribadi yang tidak berhubungan dengan organisasi, maka keputusan ini merupakan keputusan pribadi.

5. Keputusan individu dan keputusan kelompok

Keputusan yang diambil oleh seorang individu dalam kapasitas resmi bisa disebut dengan keputusan individu. Organisasi dengan ruang lingkup yang lebih kecil dan memiliki gaya manajemen otokratis bergantung pada keputusan individu. Keputusan kelompok diambil oleh sekelompok karyawan atau manajemen misalnya keputusan yang diambil oleh dewan direksi merupakan bentuk dari keputusan kelompok. Pengambilan keputusan menjadi salah satu keterampilan penting bagi manajemen yang perlu dimiliki dan memiliki perbedaan dari satu individu dengan individu lain. Membuat keputusan yang didasarkan pada analisis yang cermat dari berbagai kondisi terutama dipilih pada waktu yang tepat. Oleh karena itu, dalam pengambilan keputusan tidak boleh ditunda-tunda atau dilakukan dengan tergesa-gesa. Bahkan akan menjadi keputusan yang sulit terutama disaat kondisi yang tidak menguntungkan.



Gambar 7.2: Dimensi Dalam Pengambilan Keputusan Strategis  
Sumber: Marinos & Rosni (2017)

Pengambilan keputusan strategis menurut Marinos & Rosni (2017) memanfaatkan tiga dimensi yang berbeda yang terdiri dari rasionalitas, perilaku politik dan intuisi. Konsep pengambilan keputusan strategis ini disaring melalui moderasi dari karakteristik keputusan dan perusahaan. Hasil dari proses pengambilan keputusan strategis diharapkan untuk memberikan gambaran secara jelas tentang peran intuisi dalam pengambilan keputusan strategis.

## **7.4 Langkah-Langkah dalam Pengambilan Keputusan**

Untuk mengimplementasikan prosedur yang harus ditempuh dalam pengambilan keputusan agar menghasilkan keputusan yang efektif sebagaimana yang diharapkan pada tujuan organisasi maka perlu memperhatikan langkah-langkah dalam pengambilan keputusan diantaranya adalah sebagai berikut:

### **1. Langkah 1: Identifikasi tujuan keputusan**

Pada langkah identifikasi tujuan mengapa keputusan perlu diambil maka berbagai masalah perlu dianalisis secara menyeluruh. Ada beberapa hal yang harus ditanyakan saat mengidentifikasi tujuan keputusan diantaranya:

- a. Apa masalah yang sebenarnya?
- b. Mengapa masalah harus dipecahkan?
- c. Siapa saja pihak-pihak yang terlibat dengan masalah tersebut?
- d. Apakah masalah memiliki tenggang waktu tertentu?

### **2. Langkah 2: Pengumpulan informasi**

Permasalahan yang ada di organisasi memiliki banyak pemangku kepentingan dan ada beragam faktor yang terlibat. Dalam proses pemecahan masalah diperlukan upaya untuk mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya terkait dengan faktor dan pemangku kepentingan yang terlibat dalam masalah yang akan dipecahkan. Untuk membantu dalam proses pengumpulan informasi maka instrumen seperti *check sheets* dapat digunakan secara efektif.

3. Langkah 3: Prinsip menilai alternatif  
Pada langkah ini maka kriteria dasar untuk menilai alternatif harus ditetapkan. Ketika datang untuk mendefinisikan kriteria maka tujuan dan budaya organisasi harus dipertimbangkan. Contohnya keuntungan yang diprediksi diperoleh organisasi sebagai salah satu yang menjadi perhatian utama dalam setiap proses pengambilan keputusan. Perusahaan biasanya tidak membuat keputusan yang berdampak pada minimalisasi keuntungan kecuali jika terjadi kasus yang luar biasa. Prinsip dasar organisasi harus diidentifikasi terkait dengan masalah yang dihadapi.
4. Langkah 4: Melakukan *brainstorming* dan analisis pilihan  
Pada langkah ini, *brainstorming* digunakan untuk mencatat semua ide dan gagasan guna mendapatkan pilihan terbaik. Sebagai langkah awal maka perlu untuk memahami penyebab terjadinya masalah. Untuk menganalisis penyebab suatu masalah terjadi maka dapat menggunakan diagram sebab akibat atau diagram Pareto. Diagram sebab akibat membantu mengidentifikasi semua kemungkinan sebagai penyebab masalah dan diagram Pareto membantu membuat skala prioritas serta mengidentifikasikan berbagai penyebab terjadinya masalah.
5. Langkah 5: Evaluasi alternatif  
Langkah yang dilakukan mengacu pada prinsip penilaian dan kriteria dalam pengambilan keputusan untuk mengevaluasi setiap alternatif yang mungkin terjadi. Dalam langkah ini, pengalaman dan keefektifan sebagai prinsip dalam penilaian yang memiliki peran penting. Evaluasi dalam langkah evaluasi alternatif ini perlu membandingkan setiap alternatif yang ada terkait dengan dampak yang akan ditimbulkannya, apakah positif atau negatif.
6. Langkah 6: Pilih alternatif terbaik  
Setelah menempuh langkah pertama hingga langkah ke-lima sesuai dengan prosedur maka dalam menentukan pilihan alternatif terbaik pada langkah ini menjadi relatif mudah. Selain itu, pemilihan alternatif terbaik menjadi suatu keputusan yang

tepat karena menerapkan metodologi secara benar untuk memilih alternatif terbaik.

7. Langkah 7: Melaksanakan keputusan

Keputusan yang diambil mengacu pada pilihan alternatif terbaik yang perlu diimplementasikan dengan menyusun rencana atau rangkaian kegiatan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Untuk itu perlu merealisasikan rencana organisasi dengan mengoptimalkan kinerja anggota organisasi secara efektif dan efisien.

8. Langkah 8: Evaluasi hasil

Evaluasi terhadap hasil keputusan yang sudah diambil perlu melihat apakah ada sesuatu yang harus diperbaiki untuk pengambilan keputusan di masa mendatang. Evaluasi menjadi salah satu praktik terbaik yang dapat diterapkan untuk mengukur efektifitas dalam pengambilan keputusan.

Beberapa kegiatan ini selaras dengan penjelasan tahapan dalam proses pengambilan keputusan menurut Maidiana & Harahap (2021) diantaranya mencakup pemahaman dan pemecahan masalah, pengumpulan dan analisis data secara akurat, pengembangan alternatif, evaluasi alternatif, pemilihan alternatif terbaik, implementasi keputusan dan evaluasi hasil keputusan. Ketika membuat suatu keputusan maka seseorang harus mempertimbangkan konsekuensi yang terjadi, apakah positif atau negatif bagi perkembangan organisasi di masa yang akan datang. Pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk menghindari adanya kemungkinan kerugian bagi organisasi dan menjaga agar organisasi tetap beroperasi sebagaimana mestinya atau bahkan mengalami pertumbuhan sesuai yang diharapkan. Menghindari dalam pengambilan keputusan dapat terlihat lebih mudah terutama disaat mengalami banyak pertentangan setelah mengambil suatu keputusan yang sulit. Namun, membuat keputusan dan menerima konsekuensi yang akan terjadi merupakan salah satu cara untuk tetap mengendalikan organisasi agar dapat tetap tumbuh dan berkembang.

## 7.5 Model Pengambilan Keputusan Rasional

Model secara rasional dalam pengambilan keputusan mengasumsikan bahwa seseorang akan membuat pilihan yang mengoptimalkan manfaat dan meminimalkan biaya. Berbagai ide dapat dipilih secara rasional dengan lebih mudah didapat dalam teori ekonomi misalnya banyak orang ingin mendapatkan produk yang bermanfaat dengan harga terendah sehingga dapat dilakukan dengan menilai manfaat dari suatu objek berdasarkan seberapa bermanfaatnya dibandingkan dengan objek serupa. Hal ini juga dapat dilakukan dengan membandingkan harga dan umumnya akan memilih objek yang memberikan imbalan terbesar dengan biaya terendah.

Dalam pengambilan keputusan perlu mempertimbangkan secara rasional dengan mengasumsikan beberapa kategori:

- a. Seorang individu perlu memiliki informasi yang lengkap dan kompleks yang menjadi dasar alternatif pilihan.
- b. Terdapat kriteria yang dapat diukur dimana data dapat dikumpulkan dan dianalisis.
- c. Seorang individu memiliki kemampuan kognitif, waktu, dan sumber daya untuk mengevaluasi setiap alternatif.

Model pengambilan keputusan secara rasional tidak mempertimbangkan faktor-faktor yang tidak dapat diukur seperti masalah etika. Dalam pengambilan keputusan secara rasional mengesampingkan pertimbangan yang berdasarkan perasaan pribadi, loyalitas dan kewajiban. Perlunya melakukan kritik terhadap model pengambilan keputusan secara rasional dimana mengklaim bahwa model ini membuat asumsi secara tidak realistis dan terlalu disederhanakan. Adapun beberapa keberatan yang harus diperhatikan terhadap model rasional yang dikembangkan meliputi:

- a. Seseorang jarang memiliki informasi yang lengkap, dikarenakan informasi tidak tersedia, tidak dapat mengakses, membutuhkan banyak waktu atau terlalu banyak sumber daya yang terlibat. Model yang lebih kompleks lebih mengutamakan hasil dari pada asumsi.

- b. Rasionalitas individu dibatasi oleh kemampuan untuk melakukan analisis dan mempertimbangkan alternatif yang ada. Semakin kompleks suatu keputusan maka semakin besar batasan dalam membuat pilihan yang rasional.
- c. Perlunya mempertimbangkan opsi yang lebih mudah diterima dari pada berusaha mengoptimalkan manfaat. Hal ini dapat dilakukan ketika sulit untuk mengukur faktor-faktor di antara kriteria seleksi yang ada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hakim, F. B., Yunita, P. E., Supriyadi, D., Isbaya, I., & Ramly, A. T. (2021). Persepsi, Pengambilan Keputusan, Konsep diri dan Values. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 1(3), 155–165. <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v1i3.3972>
- Kelsch, J., Schieben, A., Wilbrink, M., & Wiedemann, K. (2017). *Final functional Human Factors recommendations* (Deliverable D3.3; European Union - Automated Driving Applications and Technologies for Intelligent Vehicles). [www.adaptive-ip.eu](http://www.adaptive-ip.eu)
- Maidiana, M., & Harahap, S. P. R. (2021). Pembuatan Keputusan Dalam Proses Manajemen Dan Aspek Manajemen. *Journal Ability: Journal of Education and Social Analysis*, 2(3), 83–92. <https://doi.org/10.51178/jesa.v2i3.222>
- Marinos, G., & Rosni, N. (2017). The role of intuition in executive strategic decision making. In *School of Economics and Management Lund University*. Lund University.
- Nahda, Z., Rahma, A., & Alfath, L. H. (2022). Konsep Pohon Keputusan Zuhra. *VISA: Journal of Visions and Ideas*, 2(2), 135–142. <https://doi.org/47467/visa.v2i2.961>
- Purba, B., Hasoloan, A., & Yasir, A. (2021). Komunikasi Organisasi dalam Proses Pengambilan Keputusan di UPT-PTPH Provinsi Sumatera Utara. *JURNAL SIMBOLIKA: Research and Learning in Communication Study*, 7(1), 84–95. <https://doi.org/10.31289/simbollika.v7i1.4444>
- Sarjana, S., & Khayati, N. (2016). Strategi Implementasi Peningkatan Prestasi Kerja Melalui Pemberian Penghargaan Guru Yang Unggul. *Jurnal Pendidikan Dompot Dhuafa*, 6(2), 27–36.
- Zahroh, A. (2019). Strategi Pengambilan Keputusan Personal Dan Bersama Di Pesantren. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 1–19.

# BAB VIII

## FUNGSI PENGARAHAN

*Oleh Ahmad Afandi, S.Kom., M.M.*

### 8.1 Pendahuluan

Setiap perusahaan ataupun organisasi akan berusaha untuk mengerjakan segala rencana yang telah ditentukan sebelumnya. rencana yang telah ditentukan biasanya disebut dengan program perusahaan yang di dalamnya setidaknya memuat pengarahan, pembiayaan, pelaksanaan dan pengawasan.

Manajer harus dapat menjalankan pengarahan terhadap para karyawannya secara maksimal, sebab fungsi manajemen lainnya seperti fungsi perencanaan, pengorganisasian, serta pengawasan tidak akan menjadi penting apabila fungsi pengarahan tidak terlaksana.

Fungsi pengarahan, sering kali disebut pula sebagai jantung dalam proses manajemen serta sebagai pusat dalam mencapai tujuan. Bahkan beberapa ahli menyebut pengarahan sebagai nafas dalam sebuah organisasi. Fungsi pengarahan merupakan proses yang dilaksanakan seorang manajer seperti memberikan instruksi, membimbing serta mengawasi kinerja para karyawan sehingga mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam Bab ini, kita akan membahas beberapa hal terkait dengan fungsi pengarahan dalam manajemen seperti:

1. Konsep dasar pengarahan
2. Tujuan Pengarahan
3. Prinsip Pemberian Pengarahan

## 8.2 Konsep Dasar Pengarahan

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai dan manajemen merupakan seni untuk memberdayakan orang lain dalam mencapai tujuan. Manajemen memiliki beberapa fungsi diantaranya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Fungsi dari perencanaan dan pengorganisasian tidak akan menjadi penting jika fungsi ketiga yaitu fungsi pengarahan tidak dilaksanakan. Pengarahan merupakan upaya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dan diorganisasikan dengan menggerakkan para anggota kelompok untuk bekerjasama dan bekerja secara ikhlas dan bergairah. Para pemimpin organisasi maupun para manajer adalah orang yang bertanggung jawab dalam memberikan pengarahan dan menggerakkan para anggotanya untuk mencapai tujuan, sehingga kemampuan dalam berkomunikasi, mempengaruhi dan memimpin diperlukan untuk dapat mengarahkan dengan baik.

Koontz dan O'Donnel dalam (Nurcholiq, 2017) mendefinisikan pengarahan merupakan hubungan antara individual yang muncul karena terdapat pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif dengan tujuan perusahaan yang nyata. Sehingga pengarahan adalah aktivitas yang dilaksanakan oleh pimpinan bertujuan untuk memberikan bimbingan, menggerakkan, mengatur kegiatan yang telah diberi tugas untuk melaksanakan sesuatu usaha. Pengarahan ini dapat dilakukan dengan cara persuasif atau bujukan, tergantung cara mana yang paling efektif.

Sedangkan menurut (Purwanggono, 2021) pengarahan adalah cara pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan dan menunjukkan apa yang harus dilakukan. Seperti diketahui, mereka yang berada di jajaran bawahlah yang menjalankan kegiatan operasional dan tanpa arahan dari pimpinan, hal-hal tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan. Pengarahan dilakukan oleh atasan, meliputi hubungan sehari-hari antara atasan dengan bawahannya, dan berkaitan dengan pelatihan, pengarahan, pengawasan dan motivasi, disiplin, dan penyesuaian rencana dengan situasi.

Para ahli mengemukakan pengarahan (*actuating*) dengan beberapa istilah berbeda namun dengan maksud yang sama, misalnya istilah *directing*, *leading*, *commanding*, dan *motivating*. perbedaannya sebenarnya terletak pada "kesan" saja. Seperti istilah *actuating* berarti menggerakkan dari belakang, *Commanding* dan *leading* berarti pemimpin berada "di atas" dan tidak ikut serta mengamati peksanaan, karena terlalu jauh dari bawahan. Istilah *directing*, berarti pemimpin berada disamping bawahan sehingga tidak jelas perannya dalam pelaksanaan. dan istilah *motivating*, berarti pemimpin berada di tengah-tengah bawahan dan dengan demikian dapat memberikan bimbingan, perintah, nasihat dan koreksi jika diperlukan (Widiawati, 2015).

Pengarahan tentu saja berkaitan dengan memimpin orang lain untuk mengikuti keinginan mereka dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuatan jabatan untuk kepentingan perusahaan. Termasuk mengarahkan orang lain apa yang harus dilakukan dan apa yang seharusnya dihindari dan hal ini membutuhkan seni berkomunikasi dari pimpinan untuk dapat menyampaikan pengarahannya sehingga tujuan dapat tercapai. Untuk itu kemampuan memimpin dan komunikasi yang efektif menjadi unsur penting dalam melakukan pengarahan agar anggota organisasi dapat memahami serta mau menjalankan apa yang telah direncanakan sehingga mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam memberikan pengarahan ataupun perintah pimpinan juga dituntut untuk dapat memberikan arahan dengan jelas, mendorong motivasi serta kreativitas anggotanya sehingga dapat menjalankan rencana secara efektif dan efisien.

### **8.3 Tujuan Pengarahan**

Pengarahan bertujuan Fungsi pengarahan adalah fungsi yang berhubungan langsung dengan realisasi tujuan. Orang yang mempunyai wewenang memberi perintah ialah pemimpin, pemimpin mengharapakan bawahannya harus menghasilkan sesuatu yang diinginkan oleh atasan. Dalam memberikan arahan atau pengarahan, seorang manajer atau atasan harus memiliki

tujuan yang tersirat. (Firmansyah and Mahardika, 2018), Beberapa tujuan dari pengarahan adalah sebagai berikut:

1. Pengarahan dapat bertujuan untuk menggunakan berbagai kegiatan dan memberikan arahan atas kinerja yang dianggap baik ataupun dianggap kurang baik, serta membimbing bawahan untuk memiliki kemampuan yang mendukung kinerja yang lebih baik.
2. Mengkoordinasikan kegiatan bawahan, sehingga kegiatan masing-masing bawahan yang beraneka ragam dapat terarah kepada tujuan organisasi atau perusahaan. memberikan arahan untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan oleh bawahan tidak menyimpang dari tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.
3. Menjalin hubungan baik antara pemimpin itu sendiri dengan bawahannya. Memerintahkan bawahan merupakan sarana komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Dengan memberikan arahan kepada bawahan, mengalirkan berbagai gagasan sehingga bawahan mengerti dengan baik kemana kegiatan harus dilaksanakan.
4. Pemberian arahan kepada bawahan juga dimaksudkan untuk memberikan pendidikan kepada bawahan itu sendiri. Oleh karena itu, pemberian perintah kepada bawahan harus dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan orang yang menerima pesan tersebut.
5. Memberi izin untuk mencapai tujuan bisnis. Agar hal ini benar-benar terjadi, perlu erat kaitannya dengan pengawasan. Jadi, jika bawahan menyimpang dari jalur tujuan perusahaan, pemimpin harus meminta bawahan untuk tidak mengulangnya lagi.

## **8.4 Prinsip Pemberian Pengarahan**

Prinsip pemberian arahan merupakan hal-hal yang penting untuk diperhatikan sehingga arahan yang disampaikan dapat dipahami serta dilaksanakan secara optimal oleh si penerima arahan. Berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam

memberikan perintah/instruksi ataupun pengarahan kepada bawahan.

1. Instruksi Harus Jelas

Salah satu kesalahan umum saat memberikan arahan adalah menganggap bahwa arahan yang diberikan cukup jelas. Seringkali pemimpin memberikan instruksi secara tergesa-gesa dan tidak teratur. Pengarahan akan menjadi lebih jelas ketika instruksi yang diberikan memenuhi enam elemen seperti: mengapa, siapa, apa, kapan, di mana, dan bagaimana.

2. Pengarahan Diberikan Satu Persatu

Kesalahan umum lainnya yang dilakukan para pemimpin adalah memberikan terlalu banyak arahan sekaligus. Terlalu banyak instruksi yang diberikan pada saat yang sama, dalam beberapa kasus sering kali bawahan melewatkan beberapa instruksi yang seharusnya perlu untuk dilakukan. Yang terbaik adalah memberikan instruksi satu per satu secara jelas dan bertahap.

3. Dengan Kata-Kata Yang Positif

Kesalahan lain dalam memberikan arahan adalah memberikan arahan dengan kata-kata negatif. Pemberian instruksi yang diawali dengan kata-kata seperti “jangan” dapat menimbulkan kesalahpahaman. Sebaiknya saat memberikan arahan, yang terbaik adalah menggunakan kata-kata positif yang menekankan kepada hasil yang ingin diharapkan.

4. Kepada Orang Yang Tepat

Pengarahan harus diberikan kepada orang yang memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk dapat menyelesaikan tugas. Hal ini terlihat dari pengalaman dan kepiawaiannya dalam melaksanakan arahan.

5. Membangun Motivasi

Setelah melaksanakan tugas pekerjaan orang biasanya mendapatkan keuntungan berupa materi. Apabila motivasi hanya bersifat material, maka ada kecenderungan mengendurnya semangat kerja bawahan yang dipercayakan tugas, maka pimpinan juga harus mengembangkan motivasi emosional bahkan membangun motivasi spiritual yang dapat mendorong bawahan untuk melaksanakan tugas tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Firmansyah, M. A., & Mahardika, B. W. (2018). *PENGANTAR MANAJEMEN* (1st ed.). Deepublish Publisher. <https://www.researchgate.net/publication/329587470>
- Gamal Thabroni. (2022, May 7). *Directing (Pengarahan) – Pengertian, Prinsip-Prinsip & Jenis*. Serupa.Id.
- Nurcholiq, M. (2017). Actuatn Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Al-Hadits (Kajian Al-Qur'an dan Al-Hadits Tematik. *EVALUASI Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 137–150. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32478/evaluasi.v1i2.69>
- Purwanggono, Cuk Jaka. (2021). *Pengantar Manajemen*. Bintang Pustaka Madani.
- Widiawati, K. (2015). Implementasi Fungsi-Fungsi Manajemen Pada PT Kurnia Bintang Sentosa (KBS) Bekasi (Studi Kasus di PT Kurnia Bintang Sentosa, Bekasi). *Jurnal Administrasi Kantor*, 1(1), 411–429. <https://serupa.id/directing-pengarahan-pengertian-prinsip-prinsip-jenis/>

# **BAB IX**

## **MOTIVASI DALAM ORGANISASI**

*Oleh Yane Puspito Sari, S.E., M.Si.*

### **9.1 Pendahuluan**

Manusia merupakan unsur utama dalam organisasi. Pada dasarnya manusia merupakan penggerak jalannya suatu organisasi. Kegiatan dalam organisasi ditentukan banyak oleh manusia. Oleh karena itu, manusia sangat berperan penting dalam program dan kegiatan organisasi. Keberhasilan dalam mencapai apa yang diharapkan perusahaan ditentukan oleh manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Kerja tim juga merupakan peran untuk pencapaian program dan kegiatan organisasi.

Di dalam kegiatan organisasi, salah satu faktor yang sangat berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah motivasi terhadap manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut. Motivasi ini sangat dibutuhkan untuk mendorong manusia dalam melaksanakan tugas dalam kegiatan organisasi guna pencapaian target organisasi. Dalam manajemen itu sendiri sudah dijelaskan bahwa dalam organisasi untuk mencapai apa yang diinginkan diperlukan kerja sama antar manusia dan adanya dorongan dari setiap penjurur. Motivasi digunakan untuk mendorong manusia agar mampu dan bersedia lebih giat untuk menjalankan kegiatan dalam organisasi.

Motivasi sering kali dapat diartikan sebagai penyemangat. Penyemangat yang ada pada diri manusia untuk memenuhi suatu kebutuhan. Kebutuhan itu bisa dipenuhi dengan adanya perilaku yang tercipta berdasarkan dorongan tersebut. Motivasi yang paling tinggi ada pada manusia itu sendiri. Akan tetapi peran orang disekelilingnya juga akan terpengaruh terhadap motivasi seseorang. Tidak hanya orang-orang yang berada disekitarnya, tetapi lingkungan juga sangat dibutuhkan untuk meningkatkan motivasi tersebut. Lingkungan organisasi tidak didominasi oleh manusia saja,

tetapi juga karena sarana dan kondisi lingkungan juga sangat berperan aktif untuk motivasi seseorang.

Motivasi adalah penyemangat yang ada pada diri seseorang baik secara sadar maupun tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan guna tujuan tertentu. Motivasi ini timbul karena untuk memberikan penyemangat kepada seseorang agar lebih bersemangat untuk melakukan suatu tindakan. Motivasi muncul dari internal dan eksternal seseorang.

## 9.2 Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin "*Movere*" yang berarti Dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. (Hasibuan, 2014). Motivasi memberikan gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan untuk mampu dan terampil dalam bekerja, tetapi yang terpenting adalah para karyawan bersedia bekerja dengan baik untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika para karyawan tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan.

Kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi pada bawahan akan mempengaruhi efektifitas kegiatan manajer. Ini dilakukan agar kegiatan dan kepuasan kerja para bawahan meningkat. Selain itu, manajer dapat memberikan pengarahan kepada bawahan untuk bersedia mengikuti aturan jika pengawasan dan pengembangan organisasi juga berjalan dengan baik. Memotivasi merupakan kegiatan yang berhubungan dengan manusia. Motivasi ini penting bagi manajer, karena bagaimanapun juga manajer bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer harus memahami perilaku orang-orang tertentu agar mau bekerja sama dengannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi harus dilakukan oleh manajer kepada bawahannya:

1. Manajer akan memberikan pekerjaan kepada bawahannya, dan diharapkan bisa bekerja dengan baik.
2. Ada bawahan yang bisa bekerja dengan semangat, dan ada juga bawahan yang bekerja dengan lamban.
3. Memberikan semangat kerja kepada bawahan.
4. Memberikan penghargaan atas kepuasan kerja yang dilakukan karyawan.

Motivasi ini sebenarnya sulit untuk dilakukan manajer, karena manajer tidak mengetahui apa yang menjadi kebutuhan para bawahannya. Tetapi manajer akan selalu berusaha untuk memberikan motivasi kepada bawahannya, dengan maksud untuk memberikan semangat kerja dan dengan berjalannya waktu manajer akan mengetahui apa yang akan menjadi kebutuhan bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **9.3 Teori Hierarki Kebutuhan Dari Maslow**

Teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan dari Maslow dalam (Robbins,2016), kebutuhan yang dimaksud adalah:

1. Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat tinggal dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan rasa aman, adalah Kebutuhan seseorang akan keamanan kerja, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi.
3. Kebutuhan sosial, adalah Kebutuhan seseorang akan interaksi dengan orang lain.
4. Kebutuhan akan harga diri, adalah Kebutuhan seseorang akan penghargaan pada diri sendiri dan prestasi.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, adalah Kebutuhan seseorang akan pencapaian potensi diri dan pemenuhan diri; dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.



Gambar 9.1: Hierarki Kebutuhan Maslow  
(Sumber : Robbins, 2016)

Maslow berpendapat bahwa setiap tingkatan dalam hierarki kebutuhan harus dipenuhi sebelum kebutuhan berikutnya. Seorang individu bergerak naik pada hierarki kebutuhan dari satu tingkatan ke tingkatan berikutnya. (Lihat gambar 10.1 Maslow menganggap kebutuhan fisiologis dan rasa aman pada tingkatan kebutuhan yang lebih rendah; kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, dan aktualisasi diri pada tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan yang lebih rendah sebagian besar dipenuhi secara eksternal, sedangkan kebutuhan yang lebih tinggi dipenuhi secara internal (Robbins, 2016).

Para manajer yang menggunakan hierarki Maslow untuk memotivasi para bawahan melakukan hal-hal untuk memenuhi kebutuhannya. Tetapi teori ini juga mengatakan bahwa setelah suatu kebutuhan terpenuhi, individu tidak lagi termotivasi untuk memenuhi kebutuhan itu. Oleh karena itu, untuk memotivasi seseorang, perlu memahami kebutuhan yang diperlukan (Robbins, 2016).

## 9.4 Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi dapat diklasifikasi menjadi tiga kelompok :

1. Teori-teori petunjuk (*prescriptive theories*) mengemukakan bagaimana memotivasi para bawahannya dengan didasarkan atas pengalaman coba-coba.
2. Teori-teori isi (*content theories*), mengemukakan kebutuhan apa yang diinginkan bawahannya. Teori-teori yang sangat terkenal diantaranya:
  - a) Hirarki kebutuhan dari psikolog Abraham Maslow
  - b) Frederick Herzberg dengan teori motivasi pemeliharaan
  - c) Teori prestasi dari penulis dan peneliti David McClelland.
3. Teori-teori proses (*process theories*) berkenaan dengan bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan atau menjelaskan aspek "bagaimana" dari motivasi. Teori-teori yang termasuk kategori teori-teori proses adalah:
  - a) teori pengharapan
  - b) pembentukan perilaku (*operant conditioning*)
  - c) teori Porter – Lawler
  - d) teori keadilan

Para karyawan baru lebih memusatkan perhatian kebutuhannya pada tingkat rendah, yaitu keamanan. Mereka cenderung lebih memikirkan keamanan pekerjaannya terlebih dahulu dibanding memikirkan kebutuhan yang lainnya. Setelah mereka merasa nyaman, mereka akan lebih meningkatkan kebutuhan pekerjaan yang lebih tinggi lagi, misalnya kreativitas. Dengan adanya kreativitas yang muncul inilah yang akhirnya menjadi motivasi bagi para karyawan. Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja mempunyai pengaruh besar terhadap prestasi dan hasil kerja bawahan. Para manajer berharap apa yang dikerjakan oleh bawahan akan menghasilkan kepuasan kerja yang maksimal. Ini kaitannya dengan prestasi kerja dan apa yang akan dihasilkan oleh bawahan dimasa yang akan datang. Seperti yang diutarakan oleh Porter dan Lawler, implikasi model tersebut bagi manajer mencakup:

- a. Pemberian penghargaan kepada bawahan.

- b. Penentuan prestasi yang diinginkan.
- c. Prestasi yang dapat dicapai.
- d. Adanya keterkaitan antara penghargaan dengan prestasi
- e. Faktor-faktor efektivitas penghargaan
- f. Penghargaan yang mencukupi atau memadai

Teori keadilan mengemukakan bahwa mereka akan cenderung membanding-bandingkan atas apa yang mereka berikan dan apa yang mereka dapatkan, contohnya gaji yang mereka terima. (Handoko, 2019).

## **9.5 Pandangan tentang Motivasi dalam Organisasi**

Keberhasilan manajer dalam mengelola bawahannya akan berbeda-beda menurut model yang mereka anut. Model tersebut adalah:

### **1. Model tradisional**

Dalam model ini, manajer memotivasi bawahannya dengan cara pemberian upah. Mereka akan memberikan upah kepada bawahan dengan menghitung seberapa besar pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahan. Semakin besar produktivitas yang dilakukan oleh para bawahan, semakin besar pula upah yang akan diterimanya. Dengan sistem ini, para manajer akan dapat memperkecil jumlah karyawan yang diperlukan. Pemutusan hubungan kerja dalam model tradisional ini sudah biasa dilakukan oleh para manajer.

### **2. Model hubungan manusiawi**

Dengan adanya model tradisional di atas banyak sekali manajemen yang merasa model tersebut kurang memadai dalam memotivasi bawahan. Karena setelah dilakukan pendekatan terhadap bawahan, ini memberikan masukan bahwa bawahan tidak hanya membutuhkan upah saja, tetapi juga kebutuhan sosial. Para bawahan beranggapan bahwa mereka menginginkan kebutuhan sosial, dimana bawahan akan melakukan pekerjaannya dengan caranya sendiri.

### **3. Model sumber daya manusia**

Model ini menyatakan bahwa para bawahan termotivasi bukan hanya dengan pemberian upah atau keinginan untuk

pencapaian kepuasan kerja saja, tetapi banyak faktor yang bisa dijadikan motivasi bagi bawahan, misalnya dengan memberikan penghargaan atas prestasi yang diperoleh, mempromosikan karyawan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi lagi dan memberikan pekerjaan yang lebih baik lagi. Model ini juga mengemukakan bahwa para karyawan akan diberikan tanggung jawab yang lebih besar atas pekerjaannya dan mereka akan termotivasi untuk mengerjakannya. Motivasi ini sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Tugas manajer untuk dapat memberikan motivasi kepada bawahannya agar mereka mampu mengerjakan pekerjaan-pekerjaannya dengan baik. Pada dasarnya para bawahan menginginkan manajer yang loyal terhadap bawahan. Loyal disini dapat diartikan sebagai perhatian yang besar terhadap bawahan untuk memberikan semangat kerja. Dengan adanya loyalitas manajer kepada bawahannya, ini akan membuat bawahan juga akan bersikap sama yaitu memberikan loyalitasnya kepada perusahaan. Dalam arti bahwa manajer dan bawahan harus saling mendukung dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. (2014) *Organisasi dan Motivasi*. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta
- Handoko, T. Hani. (2019) *Manajemen*, Penerbit BPFE: Yogyakarta
- Robbins, Stephen P. (2016) *Manajemen*, Penerbit Erlangga: Jakarta

# **BAB X**

## **KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

*Oleh Budi Akhmad Tarigan, S.E., M.M.*

### **10.1 Pendahuluan**

Perubahan merupakan keniscayaan bagi kepemimpinan untuk berkembang dari waktu ke waktu, baik secara ilmiah maupun praktis, seiring dengan pertumbuhan dan era yang terus menapaki tangga kehidupan, jauh lebih tinggi dari yang telah kita lalui hingga saat ini. Dan sejarah membuktikan bahwa, apapun metode atau sistem yang digunakan, baik itu monarki, totalitarianisme, totalitarianisme komunal, militerisme, demokrasi komunal, demokrasi perwakilan, demokrasi kolektif, konstitusionalisme, liberalisme, atau sistem dan peristiwa apa pun dengan nama apa pun dan dengan variasi apa pun, kepemimpinan masyarakat dan negara merupakan elemen kunci dalam mencapai tujuan bersama masyarakat dan negara.

Kisah lain munculnya kepemimpinan ada sejak zaman dahulu, kerjasama dan saling melindungi muncul dengan peradaban manusia. Kolaborasi ini terjadi dalam kehidupan sosial masyarakat atau kelompok manusia untuk mempertahankan hidup mereka melawan kebiadaban hewan dan untuk menghadapi lingkungan alam. Berdasarkan kebutuhan bersama ini, orang-orang mulai bekerja sama dan elemen kepemimpinan dimulai. Individu yang diangkat menjadi pemimpin kelompok adalah individu yang paling kuat dan paling berani, sehingga ada aturan yang disepakati bersama, misalnya seorang pemimpin harus dari garis keturunan yang mulia, sehat, kuat, berani, tangguh, cerdas, berpengaruh dan lainnya. Selama ini seorang pemimpin tidak harus memiliki syarat yang mudah, karena pemimpin adalah ujung tombak kelompoknya.

Kepemimpinan yang baik untuk dapat memimpin dan mengatur suatu organisasi untuk mencapai tujuannya sangat dibutuhkan oleh sebuah bisnis. Pemimpin dalam suatu organisasi memegang peranan penting dalam membimbing dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misinya. Fungsi penting kepemimpinan adalah keberhasilan suatu organisasi sesuai dengan visi dan misinya. Pemimpin perlu menjelaskan visi dan pekerjaan yang perlu dilakukan karyawan untuk mencapainya.

Manajer memiliki peran dalam organisasi, membantu kelompok mencapai tujuannya, memungkinkan anggota memenuhi kebutuhan dan mewujudkan nilai-nilai kelompok, menjadi fasilitator dalam menyelesaikan konflik, dan mewakili pandangan anggota dalam interaksi dengan kelompok lain. Manajemen kepemimpinan sangat diperlukan oleh suatu organisasi. Manajemen kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif bagaimana seseorang melaksanakan kepemimpinan dengan mempergunakan seluruh sumberdaya yang dimiliki serta dengan selalu mengedepankan konsep dan aturan yang berlaku dalam ilmu manajemen. Dalam melaksanakan manajemen kepemimpinan ini, maka suatu organisasi harus memiliki pemimpin dan mempunyai karakter kepemimpinan yang kuat serta dapat melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam menjalankan tugasnya dalam organisasi. Dengan manajemen kepemimpinan yang baik maka tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan lebih baik (Pramudyo, 2013).

Dalam memimpin suatu organisasi, seorang pemimpin pada umumnya harus memenuhi beberapa kriteria, antara lain: memelihara pengetahuan/kebenaran; sikap tegas (*istiqamah*); memiliki keterampilan dan kemampuan (*capacity*); tidak menginginkan kekuasaan; berpegang pada prinsip (*prosedural*); bertindak dan bertindak adil, termasuk menentukan bahwa sesuatu harus sesuai dengan hukum yang berlaku; hidup sederhana; karakter mulia; memercayai; dan tidak munafik untuk mengetahui dan menghayati tugas; mengenali dan mengembangkan otonomi (kepribadian); menjadi contoh yang baik (teladan); terbuka (transparan); keterampilan komunikasi (*komunikasi*); terbentuk (

*learning by process* ); mempromosikan rasa tanggung jawab anggota terhadap organisasi; tanggung jawab penuh ( *full liability* ); dan gunakan organisasi sebaik mungkin.

Pemimpin adalah seseorang yang tugasnya memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah bakat dan/atau sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan membutuhkan penggunaan keterampilan secara aktif untuk mempengaruhi orang lain dan mencapai tujuan organisasi tertentu. Para ahli teori sukarela (*conformity induction theory*) cenderung memandang kepemimpinan sebagai pengaruh tidak langsung atau sebagai sarana pembentukan kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Untuk mengetahui karakter pemimpin, berbagai literatur telah dimunculkan, antara lain (Kartini Kartono, 2008) menjelaskan bahwa ***tipe kepemimpinan terbagi menjadi tipe karismatik . Tipe paternalistik, tipe otoriter, tipe militeristik dan tipe demokratis.*** Ada tiga hal penting lainnya dalam konsep kepemimpinan, antara lain: 1. ***Kekuasaan*** (kekuasaan adalah izin dan legalitas yang memberi pemimpin kekuasaan untuk mempengaruhi dan menyuruh bawahannya melakukan sesuatu untuk melakukan tugas-tugas tertentu). 2. ***Wewenang (Wewenang*** adalah suatu kelebihan, suatu kelebihan, suatu kebajikan, sehingga pemimpin dapat memimpin dan mentaati orang lain). 3. ***Kompetensi*** (kompetensi adalah sumber kekuatan, kemampuan, dan keterampilan teknis dan sosial yang melebihi anggota biasa) (Nuralita and Nugraha, 2018).

Seorang pemimpin tidak hanya harus memiliki hati atau karakter, tetapi juga harus memiliki berbagai metode kepemimpinan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Banyak pemimpin yang memiliki kualitas dari aspek pertama yaitu karakter dan integritas seorang pemimpin, namun ketika menjadi pemimpin formal, mereka sama sekali tidak efektif karena tidak memiliki praktik kepemimpinan yang baik. Contohnya adalah pemimpin yang dibutuhkan untuk memimpin orang-orang yang mereka pimpin.

Begitu juga dengan gaya kepemimpinan, yang menggambarkan bagaimana seorang pemimpin berperilaku,

berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain untuk mempengaruhi orang agar melakukan sesuatu. Gaya ini dapat bervariasi berdasarkan motivasi, kekuatan, atau keselarasan dengan tugas atau orang tertentu. Di antara beberapa gaya kepemimpinan, ada pemimpin positif dan negatif, di mana perbedaannya terletak pada cara dan upaya mereka untuk memotivasi orang lain. Jika pendekatan motivasi difokuskan pada *penghargaan* (baik ekonomi maupun non-ekonomi), berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya, jika pendekatan tersebut menekankan pada *punishment* atau hukuman, berarti pendekatan tersebut menggunakan gaya kepemimpinan yang negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan kinerja yang dapat diterima di sebagian besar situasi, tetapi dengan mengorbankan orang lain (Nuralita and Nugraha, 2018).

## 10.2 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan bukan tentang hierarki, penunjukan atau status, tetapi tentang pengaruh dan kekuatan untuk berubah. Kepemimpinan bukan tentang hak membual atau berkelahi atau bahkan mengumpulkan kekayaan; tetapi untuk menghubungkan dan melibatkan berbagai orang pada tingkat yang sesuai. Pemimpin tidak bisa lagi menganggap strategi dan eksekusi sebagai hal yang penting ketika mereka hanya bisa mengandalkan konsep abstrak. Namun, seorang pemimpin diharapkan dapat mengenali bahwa keduanya pada akhirnya adalah tentang orang-orang.

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan organisasi, terlebih lagi dalam menuju perubahan. Untuk memahami apa yang dimaksud dengan kepemimpinan (*leadership*) ada baiknya terlebih dahulu mengetahui arti pemimpin (*leader*). Hal ini disebabkan kepemimpinan dilakukan oleh seorang pemimpin dan ia mengemban tugas dengan beraktivitas untuk melaksanakan kepemimpinan tersebut (Kahar, 2008).

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan". Kualitas dari pemimpin dianggap sebagai faktor terpenting dalam

keberhasilan atau kegagalan, demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau instansi biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, mengerahkan, menggerakkan semua potensi pegawai dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi (Andayani, 2019).

Posisi kepemimpinan ditentukan dalam lingkungan kerja untuk membantu organisasi sub-unit mencapai tujuannya berada dalam sistem yang lebih besar. Tujuan organisasi dioperasionalkan sebagai instruksi untuk tindakan kolektif. Proses kepemimpinan bertujuan untuk mendefinisikan, memperbaiki, mengidentifikasi atau menerjemahkan arah bagi para pengikutnya dan untuk memfasilitasi atau memungkinkan proses organisasi yang dimaksudkan untuk mengarah pada pencapaian tujuan. Tujuan dan arah organisasi dinyatakan dalam banyak hal, antara lain melalui misi, visi, strategi, tujuan, rencana, dan sasaran (Astuti, Arso and Wigati, 2015).

Zaccaro mendefinisikan kepemimpinan sebagai keahlian untuk mempengaruhi individu atau kelompok orang untuk mencapai suatu visi atau tujuan. Seperti dalam organisasi formal, pengaruh ini dapat bersifat formal, diberikan oleh pemimpin yang menduduki suatu jabatan dalam organisasi, sehingga harus diikuti dan dilaksanakan oleh bawahannya. Seorang pemimpin dicirikan oleh fakta bahwa ia dapat mempengaruhi orang lain dengan kharismanya dan mengendalikan semua situasi dan kondisi yang dihadapinya di lingkungannya. Seorang pemimpin juga harus memiliki kestabilan emosi untuk memimpin anggota di bawahnya dan berlaku adil kepada anggota (Astuti, Arso and Wigati, 2015).

### 10.3 Kepemimpinan Dalam Organisasi

Apapun posisi kita dalam suatu organisasi atau perusahaan, kata “kepemimpinan” pasti sudah sangat familiar di telinga kita masing-masing. Yang pasti, hampir setiap orang ingin memiliki keahlian dalam kepemimpinan yang baik, atau setidaknya berharap untuk dipimpin di bawah kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan adalah kekuatan yang memainkan peran penting dalam keberhasilan setiap organisasi.

Logikanya, tanpa kepemimpinan yang efektif, setiap organisasi akan berjuang untuk berfungsi secara efektif. Mengapa demikian? Karena salah satu tujuan kepemimpinan adalah mencapai tujuan yang sama dengan anggota tim lainnya. Dengan kata lain, penting bahwa kepemimpinan dapat memimpin semua anggota tim untuk bergerak ke arah yang sama dan menuju tujuan yang sama.

Implementasi manajemen kepemimpinan sangat diperlukan dalam mencapai tujuan sebuah organisasi. Implementasi kepemimpinan dalam sebuah organisasi harus ditopang dengan karakter-karakter kepemimpinan (*leadership characters*) dan prinsip-prinsip kepemimpinan (*leadership principles*) yang melekat pada diri pemimpin. Kedua hal ini dapat disebut sebagai bahan dasar kepemimpinan (*leadership ingredient*). Melalui fungsi panutan (*role modeling*) pemimpin harus membudayakan (*culturing*) karakter dan prinsip kepemimpinan tersebut di kalangan anak buah (*followers*). Proses pembudayaan ini dilakukan dengan menginternalisasikan karakter dan prinsip kepemimpinan tersebut ke seluruh anak buah sehingga mereka memahami, menghayati, dan melakukannya. Ketika proses pembudayaan ini berlangsung massal dan mencakup seluruh orang didalam organisasi, ia akan dapat membentuk iklim kepemimpinan (*leadership climate*) dalam organisasi. Iklim kepemimpinan ini memungkinkan organisasi menjalankan siklus manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*) secara efektif (Pramudyo, 2013).

Karakter dan prinsip kepemimpinan yang dibangun dengan baik dan mulia akan menciptakan iklim kepemimpinan yang

kondusif. Iklim yang kondusif ini pada akhirnya akan mengefektifkan organisasi dalam mengeksekusi strategi dan mendorong tercapainya kinerja yang luar biasa. Sebaliknya apabila karakter dan prinsip kepemimpinan yang dibangun kurang baik, iklim yang tercipta akan bersifat destruktif, sehingga organisasi akan terkendala dalam mengeksekusi strategi, sehingga kinerja yang diraih menjadi buruk. Demikianlah, apabila manajemen kepemimpinan ini benar-benar dilaksanakan dengan baik, maka organisasi akan dapat mencapai tujuannya dengan lebih baik (Pramudyo, 2013)

Dalam organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, Pemimpin adalah merupakan orang yang memegang komando, Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi, sehingga mengambil keputusan pada organisasi terkadang mudah tetapi lebih sering melangkah tergantung pada pemimpin itu. Namun demikian seorang pemimpin tidak akan mampu melaksanakan tugasnya hanya seorang diri saja, oleh karena itu harus bekerja sama dengan orang lain (Bhudianto, 2015).

## **10.4 Peran dan Tujuan Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menyebabkan perubahan dalam berbagai aspek kehidupan berlangsung sangat cepat. Hal ini menuntut adaptasi yang cepat dalam setiap organisasi/perusahaan. Organisasi harus melakukan penataan dan penyesuaian dalam mengantisipasi perubahan dan tuntutan *stakeholder* yang berubah sangat cepat. Salah satu unsur penting yang menentukan eksistensi dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin yang diharapkan dalam proses perubahan organisasi adalah pemimpin yang mampu berperan sebagai pembangun komitmen individu terhadap organisasi, pemimpin sebagai pengawal iklim komunikasi yang kondusif, pemimpin sebagai kreator budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan, dan

pemimpin yang dapat menjadi “*role model*” dalam menghadapi perubahan untuk kesuksesan organisasi (Palindih, et.al, 2020).

Pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan dua mata pisau yang tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya. Pemimpin adalah sosok manusia yang mampu mengoptimalisasikan dirinya secara matang, sehingga mampu mengembangkan intrapersonal dan interpersonalnya secara baik. Pemimpin yang telah memiliki kesadaran diri yang baik, tentunya akan mampu memengaruhi dirinya dan orang lain serta lingkungan sekitarnya untuk sama-sama berkerjasama mencapai tujuan yang telah disepakati bersama dalam suatu organisasi (Palindih et.al, 2020).

Pemimpin yang baik selalu melakukan inovasi, ide dan gagasannya orisinal, memiliki progres dalam setiap pengembangan sumber daya manusia, percaya penuh kepada struktur di bawahnya, visioner dan memiliki perspektif jangka panjang. Meski, terkadang ada beberapa tipikal pemimpin yang authoritarian, atau tidak memberikan kesempatan kepada struktur di bawahnya untuk bertanya maupun mendiskusikan setiap kebijakan yang dibuatnya (Rostiawati, 2020)

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur terpenting untuk menggerakkan suatu kelompok, lembaga atau organisasi ke depan, pada tingkat yang lebih rendah dan lebih tinggi. Unsur kepemimpinan merupakan kekuatan besar yang mampu memimpin perjuangan atau kegiatan menuju keberhasilan dalam suatu organisasi. *Manajemen* dan *kepemimpinan* harus diberikan informasi tentang calon pemimpin, yang tentu saja diharapkan menjadi pemimpin yang memahami prinsip-prinsip organisasi dan manajemen. Pengelola harus menguasai administrasi umum, keuangan dan sumber daya manusia, serta teknologi informasi, yang tentunya sangat sinergis dengan kemajuan zaman, dimana saat ini masyarakat menganut revolusi industri 4.0 (*four point zero*), dimana perubahan menerapkan konsep otomatisasi , yang dicapai oleh mesin tanpa membutuhkan tenaga manusia. Hal ini pada dasarnya merupakan hal penting yang dibutuhkan oleh pelaku industri untuk efisiensi waktu, tenaga, dan biaya. Namun, penerapan Revolusi Industri 4.0 tidak terbatas pada layanan pabrik

industri atau yang biasa kita sebut dengan *Smart Factory* . Namun, fenomena 4.0 (*four point zero*) saat ini digunakan untuk pemulihan atau pertukaran data, yang dilakukan secara tepat waktu melalui jaringan Internet saat dibutuhkan.

Pemimpin yang memahami prinsip-prinsip manajemen tentunya akan mampu membuat perencanaan yang baik yang relevan dengan kebutuhan, baik sarana maupun prasarana, serta menggerakkan seluruh elemen masyarakat dan personal untuk meningkatkan kinerja, serta mampu mengarahkan dan melaksanakan tugas pokok dan berfungsi sesuai dengan jabatan dan uraian tugas , mampu menyusun laporan, mampu memantau dan mengevaluasi kinerja serta memberikan contoh kedisiplinan dan keteladanan yang baik . Tidak mudah bagi seorang pemimpin yang baik untuk mengeluh dan meminta arahan, tetapi mereka akan selalu belajar dan mengutamakan prinsip kehati-hatian dalam perkataan, perbuatan dan keputusan dalam segala hal (Kahar, 2008).

## 10.5 Karakter Kepemimpinan

Kesuksesan seorang pemimpin ditentukan oleh pilihan tindakan-tindakan yang dia ambil dalam menyikapi masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi. Pilihan dan tindakan itu diambil berdasarkan nilai-nilai moral dan etika (*moral/ethical values*) yang dia yakini. Sukses seorang pemimpin akan tergantung pada karakternya. *Character is the foundation for leader's all true success* (Pramudyo, 2013).

Karakter kepemimpinan adalah kualitas personal dari seorang pemimpin yang terbentuk melalui akumulasi tindakan-tindakan yang mengacu kepada nilai-nilai moralitas dan etika (*moral / ethical values*) yang diyakini oleh seorang pemimpin. Karakter tidak cukup hanya dibentuk melalui ucapan-ucapan, tetapi juga melalui pikiran dan tindakan riil (*characters is values in action*). Pemimpin yang memiliki kualitas karakter (*character qualities*) yang baik dan kuat adalah pemimpin yang berpikir, bersikap, dan bertindak mengikuti nilai-nilai inti universal (*universal core values*) yang baik seperti kejujuran (*honesty*),

keterpercayaan (*trustworthiness*), tanggungjawab (*responsibility*), kepedulian kepada negara (*citizenship*), dan sebagainya (Abijaya, Wildanu and Jamaludin, 2021).

Kepemimpinan yang dilaksanakan di organisasi harus didukung dengan adanya karakter kepemimpinan (*leadership characters*) yang kuat dan pelaksanaan prinsip-prinsip kepemimpinan (*leadership principles*) secara baik dan benar. Karakter dan prinsip kepemimpinan tersebut kemudian apabila dibudayakan ke seluruh anak buah maka mereka akan mereka memahami, menghayati, dan melakukannya sehingga akan dapat membentuk iklim kepemimpinan (*leadership climate*) dalam organisasi. Iklim kepemimpinan ini memungkinkan organisasi menjalankan siklus manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*) secara efektif. Dengan demikian maka pencapaian tujuan organisasi akan dapat dilaksanakan dengan lebih mudah dan dengan hasil yang lebih baik (Pramudyo, 2013).

## **10.6 Pilar Kepemimpinan dalam Organisasi**

Menurut (Djohan, 2016), ada 5 (lima) pilar kepemimpinan untuk menjadi pemimpin yang bermutu, yaitu:

### **1. Kekuasaan.**

Untuk bisa menggerakkan orang lain, maka pemimpin harus memiliki kekuasaan. Tanpa kekuasaan maka pemimpin tidak bisa berbuat apa – apa. Kekuasaan berarti kemampuan untuk menyuruh orang lain agar berbuat sesuatu atau tidak berbuat, memeriksa, memutuskan, membuat agenda. Kekuasaan dibagi menjadi dua, yaitu kekuasaan yang berasal dari organisasi dan kekuasaan yang berasal dari individu

### **2. Kompetensi.**

Dalam pengertian sempit dan praktis, kompetensi sering dimaknai sebagai pengetahuan dan keterampilan. Dalam arti luas kompetensi adalah segala bentuk tentang motif, sikap, pengetahuan, keterampilan, perilaku, atau karakteristik

pribadi lain yang penting untuk melaksanakan atau yang membedakan antara kinerja rata-rata dan superior.

Kompetensi dibagi menjadi dua:

- a. *Hard competence*, terdiri dari: *skill* dan *knowledge* (Keterampilan dan pengetahuan)
- b. *Soft competence*, terdiri dari: motif, orientasi keberhasilan, citra diri, perangai, bakat, humor.

Dalam praktek sehari-hari, sering dibedakan berdasarkan level dari kompetensi tersebut, yaitu:

- a. Kompetensi minimal
  - b. Kompetensi idea
3. Kredibilitas.

Kredibilitas, atau sifat dapat dipercaya, jauh melebihi rasa suka atau persahabatan. Kredibilitas membuat yang dipimpin rela meletakkan nasib mereka pada pemimpin. Kredibilitas akan menimbulkan hubungan kerja yang efisien antara pemimpin dan yang di pimpin, meningkatkan keeratn hubungan dan meningkatkan produktivitas.

4. Kemauan dan semangat.

Kemauan dan semangat saling mempengaruhi seperti dua sisi dalam satu mata uang. Kemauan bukanlah segalanya, namun tanpa kemauan segalanya tidak akan ada. Jika seorang pemimpin menjangkau orang lain dengan penuh semangat maka dia juga akan disambut dengan penuh semangat. Tak satu pun yang dapat menggantikan semangat dalam kehidupan seorang pemimpin.

5. Keberanian

Keberanian berarti kemampuan bertahan dari rasa khawatir dan rasa takut.

Masing-masing pemimpin memiliki kekuatan pilar yang berbeda, dan masing-masing organisasi juga memerlukan kekuatan pilar yang berbeda sesuai dengan karakteristik organisasinya. Kelima pilar tersebut saling berhubungan dan saling mempengaruhi sehingga merupakan suatu sistem. (Djohan, 2016).

## 10.7 Indikator Kepemimpinan

Menurut Setiawan dan Muhith dalam (Andayani, 2019), ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*),
2. Harapan dan perilaku atasan,
3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan,
4. Kebutuhan tugas,
5. Iklim dan kebijakan organisasi.

Menurut Siagian dalam (Andayani, 2019), indikator-indikator kepemimpinan sebagai berikut:

1. Iklim saling mempercayai,
2. Penghargaan terhadap ide bawahan,
3. Memperhitungkan perasaan para bawahan,
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan,
5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan,
6. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proposional,
7. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

## 10.8 Penutup

Kepemimpinan sangat diperlukan oleh suatu organisasi. Berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya akan sangat tergantung pada pemimpinnya. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengintegrasikan antara kebutuhan dan keinginan dari anggota organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Penting kiranya dalam organisasi untuk melaksanakan manajemen kepemimpinan yang akan mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya.

Seorang pemimpin yang baik, yang dapat membimbing anggota tim dalam tindakan yang mereka ambil, mencontohkan kepemimpinan yang baik dalam mencapai keberhasilan organisasi

dengan memberikan arah dan tujuan dan membantu orang lain memahami strategi jangka panjang dan tujuan bisnis. Pentingnya kepemimpinan dalam masyarakat juga tidak boleh diremehkan karena membawa kesuksesan jangka panjang dengan karakter moral yang tinggi.

Kepemimpinan sangat diperlukan oleh suatu organisasi. Berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya akan sangat tergantung pada pemimpinnya. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengintegrasikan antara kebutuhan dan keinginan dari anggota organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Penting kiranya dalam organisasi untuk melaksanakan manajemen kepemimpinan yang akan mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya (Pramudyo, 2013).

Kepemimpinan yang baik memegang peranan penting dalam suatu organisasi, bisnis atau kelompok masyarakat lainnya. Seorang pemimpin yang baik harus tahu bagaimana berperilaku untuk memberikan contoh kepemimpinan yang baik untuk memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi yang harus diterapkan oleh seorang pemimpin dengan cara membangun hubungan yang harmonis dengan bawahan, memotivasi bawahan dengan baik, dapat menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan, mempunyai tujuan yang jelas, memberikan pengakuan terhadap kinerja karyawandan dapat mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abijaya, S., Wildanu, E. and Jamaludin, A. (2021) 'Peranan Kepemimpinan dalam Organisasi (Studi Kasus Peran Pimpinan dalam Menjaga Soliditas Karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo)', *Jurnal Soshum Insentif*, 4(1), pp. 17–26. Available at: <https://jurnal.lldikti4.or.id/index.php/jurnalsoshum/article/view/442/156>.
- Amar, 2004, *Pemimpin bisnis sebagai pemimpin budaya*”, Manajemen no. Mei-Juni 99, 2004
- Andayani, Tirtayasa (2019) 'The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Motivation on Employee Performance', *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), pp. 45–54. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>.
- Astuti, S.I., Arso, S.P. and Wigati, P.A. (2015) 'Pentingnya Kepemimpinan', *Analisis Standar Pelayanan Minimal Pada Instalasi Rawat Jalan di RSUD Kota Semarang*, 3, pp. 103–111.
- Bhudianto, W. (2015) 'Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan', *Transformasi*, I(27), pp. 1–47.
- Djohan, A.J. (2016) *5 Pilar Kepemimpinan Di Abad 21*. Edited by R. Adhani. Malang: Media Nusa Creative.
- Handoko, T Thani, 2003. *Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pusat Penerbitan, Fakultas Ekonomi, Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, 2001. *Manajemen: Dasar-dasar, Pemahaman dan Isu*, Edisi Revisi. sastra duniawi. Jakarta
- Kahar, I.A. (2008) 'Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi', *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, 4(1), pp. 21–27.
- Kartini Kartono. (2008) *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

- Kast Dan Rosenzweig, 2003, Organisasi dan Manajemen (Jilid 2) (terjemahan) diterjemahkan oleh A. Hasyim Ali, Bumi Aksara, Jakarta.
- Kreitner and Kinicki, 2003, Organizational Behaviour, diterjemahkan oleh Erly Suandy, Salemba Empat, Jakarta.
- Luthers, Fred, 2002. Perilaku Organisasi. McGraw Hill edisi ke-7, New York.
- Nuralita, W. and Nugraha, J.T. (2018) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tegalrejo.', *Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara*, 02(01), pp. 96–104.
- Palindih, A. Febrianty, Arifudin, Naibaho, Nurmiyanti, Doho, Choiriyati, D. (2020) *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi" Konsep dan Perkembangan"*, Penerbit Widina. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Pramudyo, A. (2013) 'Implementasi Manajemen Kepemimpinan dalam Pencapaian Tujuan Organisasi', *Jbma*, 1(2), pp. 49–61.
- Rostiawati, E. (2020) 'Efektifitas Manajemen Kepemimpinan Dalam Menciptakan Good Governance', *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), pp. 59–69. Available at: <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.965>.

# BAB XI

## KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

*Oleh Ns. Solehudin, S.Kep., M.Kes., M.Kep.*

### 11.1 Pendahuluan

Tatanan kehidupan masyarakat telah berubah dengan adanya globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, termasuk organisasi/perusahaan. Umur, jenis kelamin, pendidikan, keterampilan, agama, suku dan lain-lain merupakan latar belakang orang-orang yang bekerjasama dalam organisasi berbeda. Tantangan dalam mengelola kerjasama orang-orang dalam sebuah organisasi yaitu berbagai perubahan dalam organisasi. kelangsungan hidup organisasi tersebut ditentukan oleh perilaku mereka. Organisasi dapat menjadi efektif jika manajemen mampu memahaminya dengan baik perilaku orang-orangnya (Tewal *et al.*, 2017). Pada dasarnya organisasi adalah sekumpulan orang yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerjasama untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan yang ditentukan (Oetomo, 2016).

Semua organisasi yang dibangun mempunyai suatu tujuan yang akan dicapai dengan kerjasama manusia yang ada didalamnya. Perilaku manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut menentukan efektif atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Manajemen mempunyai peran yang penting untuk mengembangkan produktivitas individu. Adanya tatalaksana dapat menjadikan sikap orang yang bekerja sama pada organisasi membuat terfokus terhadap tercapainya tujuan yang diharapkan (Tewal *et al.*, 2017).

Komunikasi sangat penting dalam kehidupan manusia, terlebih lagi dalam suatu organisasi. Komunikasi yang baik dapat mendorong kesuksesan organisasi. Oleh karena itu bagian hal penting bagi setiap organisasi yaitu komunikasi yang efektif. Fungsi komunikasi dalam organisasi sebagai pembentuk organisasi *climate*

yakni iklim organisasi yang mendeskripsikan suasana kerja organisasi atau keseluruhan perasaan dan sikap orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Hermana and Berlian, 2021).

## 11.2 Organisasi

Kerja sama individu sebuah organisasi mempunyai masing-masing karakteristik sebab mereka berasal dari latar belakang beragam berupa budaya, umur, pendidikan, pengalaman, kebutuhan, motivasi. Para pimpinan organisasi dalam mengerti, mengatur dan mengelola tingkah laku individu yang berada dalam organisasinya, secara perorangan dan kelompok bisa menggunakan teori, cara dan asas bermacam pengetahuan sikap dan sosial seperti Psikologi, Psikologi Sosial, Sosiologi, Antropologi, Ilmu Politik, Ilmu Ekonomi dan Ilmu Manajemen (Tewal *et al.*, 2017).

Menurut Raphl, organisasi didefinisikan sebagai sebuah kesatuan sosial dari sekelompok orang yang saling berhubungan berdasarkan sistem yang terorganisir melalui cara tertentu, sehingga masing-masing anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya. Organisasi merupakan kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan batas-batas yang jelas, sehingga organisasi mampu dibedakan secara tegas dari lingkungannya (Sadiartha, 2015).

Menurut Robbins, organisasi adalah kesatuan atau kelompok dalam aktivitas masyarakat yang diatur dan dijalankan dengan penuh kesadaran serta dikelola oleh sesuatu yang relatif mampu diamati. Menurut Siagian bahwa organisasi adalah model perkumpulan atau gabungan yang dijalankan oleh lebih dari dua individu untuk bekerjasama dalam mencapai sebuah haluan dalam suatu jalinan yang resmi. Menurut Thompson bahwa organisasi adalah perpaduan berbagai staf khusus dan bersifat sangat baku serta impersonal. Staf khusus tersebut akan bekerjasama dalam mememuhi suatu atau berbagai tujuan secara bersama yang telah dibicarakan dan ditentukan sebelumnya secara bersama-sama (Ahmad, 2021).

Schein mengatakan bahwa organisasi merupakan sebuah koordinasi yang sifatnya rasional dari aktivitas sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian tugas

dan fungsi berdasarkan hirarki dan tanggung jawab. Menurut Schein, organisasi memiliki ciri-ciri khusus yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan antar bagiannya dan tergantung kepada komunikasi individu dalam mengkoordinasikan kegiatan dalam organisasi tersebut. Sifat ketergantungan antara satu bagian dengan bagian lain menunjukkan bahwa organisasi yang dimaksudkan Schein tersebut merupakan sebuah sistem (Wulan and Sulandjari, 2022).

### **11.3 Komunikasi Dalam Organisasi**

Komunikasi dalam organisasi sangat diperlukan supaya sebuah organisasi mampu mencapai tujuan yang diharapkan oleh masing-masing anggota dalam organisasi. Setiap komunikasi dalam organisasi biasanya digunakan untuk berdiskusi sehingga mengetahui hal yang diperlukan dalam organisasi serta menemukan kekurangan di dalam organisasi tersebut. Menurut Aditama, dibutuhkan suatu komunikasi yang baik dalam organisasi yang erat kaitannya dengan tujuan dan pencapaian target organisasi, agar komunikasi yang dilakukan dapat berjalan efektif. Komunikasi yang baik dapat menjadi perantara dalam proses kerja sama dan transformasi informasi untuk mendukung perkembangan organisasi (Abriyoso, 2022).

Komunikasi merupakan sebagian unsur terpenting dan kompleks dalam kehidupan sosial manusia. Oleh karenanya manusia sebagai individu dan makhluk sosial diharapkan menguasai pendekatan yang efektif dalam proses komunikasi itu sendiri (Wulan and Sulandjari, 2022).

### **11.4 Pengertian Komunikasi**

Rousydiy menyatakan bahwa komunikasi merupakan sebuah aktivitas hubungan sosial yang berupa pengalihan arti-arti dengan cara menggunakan lambang-lambang yang dapat dimengerti oleh orang lain. Komunikasi merupakan proses komunikator dalam menyampaikan rangsangan berbentuk simbol untuk suatu tujuan seperti merubah tingkah laku orang lain

maupun untuk menyampaikan harapan individu tersebut. Komunikasi merupakan proses pembentukan persepsi yang sama dengan orang lain dengan cara membagi informasi, ide atau suatu sikap (Putra, 2022).

Komunikasi merupakan teknik yang dilakukan orang untuk berhubungan secara sosial. Komunikasi merupakan sebuah cara menyampaikan sinyal berdasarkan suatu aturan, sehingga dengan suatu sistem dapat dibentuk, dipelihara dan diubah. Komunikasi bersifat dinamis, artinya suatu transaksi yang dapat mempengaruhi pengirim dan penerima serta merupakan suatu proses individual dan simbolik yang memerlukan kode abstraksi bersama (Wijaya, 2017).

Menurut Guffey dan Almonte menyatakan bahwa, komunikasi merupakan peralihan informasi dan arti suatu pihak sebagai pengantar kepada pihak lain. Keberhasilan dan kesuksesan komunikasi akan berdampak pada kesesuaian dan penerimaan pesan yang baik oleh komunikan (Lestari, 2022).

## **11.5 Pengertian Komunikasi Organisasi**

Proses perpindahan pesan antara unit-unit komunikasi yang ada di dalam suatu organisasi disebut sebagai Komunikasi organisasi. Sebuah organisasi terbentuk dari bagian-bagian komunikasi sesuai ikatan-ikatan hirarkis secara bersama dan bermanfaat dalam suatu lingkungan. Manusia sebagai bagian yang terlibat di dalam proses menerima, menilai, dan bergerak atas informasi berkaitan erat dengan komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi dapat disebut sebagai hubungan komunikator dan komunikan dengan bermacam-macam pesan secara terorganisir di dalam semua kelompok pada sebuah organisasi. Komunikasi organisasi bisa dimaknai sebagai suatu demonstrasi serta penilaian pesan antar bagian-bagian komunikasi dalam unit dari sebuah organisasi (Abdhul, 2021). Beberapa pengertian komunikasi organisasi menurut para ahli:

1. Menurut Goldhaber, komunikasi organisasi merupakan kegiatan membuat kemudian mengalihkan pesan pada

sebuah ikatan kerjasama satu sama lain saling tergantung untuk menyelesaikan keadaan yang muncul berganti-ganti.

2. Devito menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu upaya menyampaikan dan menerima pesan, baik dalam kelompok formal maupun informal dalam sebuah organisasi.
3. Menurut Ludlow, komunikasi yang berada pada sebuah organisasi tersebut merupakan sebuah sistem komunikasi di bidang *Public Relations* (PR) tentang interaksi internal dan hubungan pemerintah serta hubungan investor dalam sebuah organisasi.
4. Ace dan Faules menjelaskan pengertian komunikasi organisasi merupakan sebuah karakter yang terjadi dalam suatu organisasi serta cara orang-orang yang berada di dalamnya turut serta dalam kegiatan tersebut dan mengadakan transaksi berupa beralih makna.
5. Menurut Katz dan Kahn, komunikasi organisasi merupakan suatu penyampaian dan atau peralihan informasi dalam sebuah organisasi, sehingga mampu menjalin aliran informasi. Keberadaan komunikasi di dalam suatu organisasi mampu menimbulkan jalinan informasi dalam organisasi tersebut
6. Frank memiliki berpendapat bahwa hubungan diantara anggota organisasi atau anggota dengan pemimpin organisasi berbeda dengan komunikasi organisasi. Akan tetapi hubungan antar-organisasi tersebut dengan sasaran komunikasi yang tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut
7. Jefkins menyatakan, komunikasi organisasi merupakan sebuah model komunikasi yang sudah direncanakan oleh sebuah organisasi dengan publik atau masyarakat luas di tempat organisasi tersebut berada untuk dapat menuju suatu tujuan tertentu.

## 11.6 Teori Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam sebuah organisasi dilandasi oleh beberapa teori (Ahmad, 2021), yaitu:

### 1. Teori Struktural Klasik (Teori Mesin)

Teori komunikasi organisasi mulai muncul sejak 1800. Teori ini menyatakan sebuah lembaga yang fokus terhadap tugas-tugas serta memberikan petunjuk teknis struktural yang bersifat statis, konstan, dan tidak inovatif merupakan gambaran dari sebuah organisasi. Situasi dalam teori tersebut, yaitu kewenangan, sama-sama melayani, ideologi, dan ketaatan.

### 2. Teori Neoklasik (Hubungan Manusia)

Tahun 1924 Elton Mayo yang memperkenalkan teori tersebut dan timbul karena terdapat ketidaksesuaian dari teori klasik atau teori mesin. Teori ini berlandaskan terhadap keperluan bagian mental serta sosial bawahan sebagai seorang individu atau sekelompok kerja. Teori ini mengacu pada kesimpulan uji coba tersebut memperoleh hasil bahwa perlu mempertimbangkan imbalan dan tunjangan serta situasi pekerjaan anggota untuk membangun kinerja.

### 3. Teori Fusi

Pada tahun 1950 Teori ini dicetuskan oleh Bakke dan tahun 1957 disempurnakan oleh Argyris. Teori Fusi ini muncul dengan adanya kesadaran pada keinginan individu yang bermacam-macam dalam sebuah institusi atau organisasi. Menurut Bakke, pada saat tertentu organisasi bisa memberikan pengaruh terhadap satu individu. Sebaliknya, pada suatu organisasi yang kemudian memunculkan fenomena dengan karakter khusus organisasi tersebut sebagai akibat pengaruh dari individu. Dapat diterapkan dan membuat anggota di suatu institusi menampilkan karakter atau ciri khas perusahaannya sehingga bisa dirubah berdasarkan keinginan dan talenta seseorang tersebut.

### 4. Teori Peniti Penyambung (*The Linking Pin Model*)

Renis Likert menjelaskan tentang sistem organisasi yang satu sama lain berinteraksi dengan berbagai golongan.

Landasan tersebut menggambarkan terdapat penilik atau bawahan dari dua organisasi atau golongan yang mempunyai manfaat menghubungkan atau membuat kelompok satu sama lainnya bekerja pada level atau tahapan selanjutnya. Teori peniti penyambung ini dianggap perlu karena dalam suatu organisasi, dibutuhkan seorang penilik yang nantinya bisa menghubungkan setiap anggota kelompok dan kelompok itu sendiri sehingga sifatnya efektif

#### 5. Teori Sistem Sosial

Dinyatakan dalam teori tersebut bahwa interaksi diantara individu yang menimbulkan potensi sebuah organisasi bisa kuat melebihi dari individu-individu yang berada dalam organisasi. Saat terdapat seseorang di dalam sebuah faksi atau organisasi tersebut pergi, faksi tersebut bisa sebagai pengganti dengan konstituen-konstituen baru. Menurut Katz dan Kahn bahwa interaksi antar individu yang terkait dengan landasan ini kemudian dirasa penting, sebab ternyata interaksi antar individu dalam suatu organisasi ternyata dilihat lebih baik dibanding interaksi diantara jabatan resmi khusus.

#### 6. Teori *Public Relations*

Ron Ludlow mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah bagian telaah dari *public relations theory*. dijelaskan menurut teori tersebut adanya suatu usaha dalam pelaksanaa yang direncanakan dan terus menerus dan integral atau komprehensif terhadap senuah organisasi. Usaha tersebut dilaksanakan dalam membuat dan memelihara minat baik dan saling mengetahui diantara organisasi dan masyarakat

#### 7. Teori Kepemimpinan

Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin suatu organisasi maupun kelompok adalah tokoh yang penting untuk membantu anggota memenuhi kebutuhan serta menuju tujuan kelompok atau organisasi secara bersama-sama.

Menurut Hersey terdapat empat tugas pemimpin, yaitu:

- a. *Telling*, dapat memberikan informasi secara lugas.
- b. *Selling*, dapat memberikan petunjuk.

- c. *Participating*, dapat menjalin kerja sama yang baik.
- d. *Delegating*, dapat mengambil keputusan

## 11.7 Jenis-Jenis Komunikasi Organisasi

Adapun jenis-jenis komunikasi organisasi diantaranya, sebagai berikut:

### 1. Komunikasi Vertikal

Terdiri atas komunikasi ke atas dan kebawah sesuai rantai perintah. Komunikasi ke bawah ( *downward communicatin* ) tujuan utamanya untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat, saran atau penilaian kepada anggota serta memberikan informasi kepada para bawahan dalam organisasi tentang tujuan dan peraturan organisasi. Sedangkan fungsi komunikasi keatas (upward communication) merupakan dalam mengirim keterangan terhadap level manajemen atas mengenai sesuatu yang terjadi di level bawah. Meliputi informasi-informasi terjadwal, keterangan, ide dan permohonan untuk dibuatkan keputusan.

### 2. Komunikasi Lateral Atau Horizontal

Komunikasi antar anggota-anggota pada kelompok kerja yang sama. Komunikasi yang terjadi antar departmen-departemen pada level organisasi yang sama. Bentuk komunikasi ini biasanya berupa koordinatif dan merupakan produk dari ide khusus organisasi.

### 3. Komunikasi Diagonal

Komunikasi merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departmen lini dan staf

## 11.8 Fungsi Komunikasi Organisasi

Adapun fungsi komunikasi organisasi diantaranya, sebagai berikut:

### 1. Fungsi Informatif

Fungsi informatif menggambarkan bahwa organisasi bekerja berupa sebuah metode yang mengelola keterangan. Aktivitas penjelasan yang ada dalam organisasi tersebut sebaiknya dapat mengirimkan dan menerima informasi dengan baik untuk pencapaian kesuksesan dalam organisasi tersebut.

### 2. Fungsi Regulatif

Menjelaskan bahwa komunikasi organisasi dimaksudkan dapat mempermudah kebijakan serta panduan yang telah ditentukan oleh bawahan dan atasan sebuah organisasi.

### 3. Fungsi Persuasif

Merupakan peran untuk memberi perintah. Peran ini dilaksanakan oleh atasan dalam memproses bawahannya dibanding memberikan instruksi bawahan dalam berbuat sesuatu. Fungsi persuasi diyakini mampu memperlancar, sebab langkah yang lebih lembut dibanding memberikan instruksi dapat kehormatan lebih oleh anggota tersebut pada tugas yang diberikan.

### 4. Fungsi Integratif

Fungsi integratif berhubungan dengan adanya cara atau sesuatu yang bisa membantu staf organisasi dalam mengerjakan dan menyelesaikan suatu fungsi secara benar.

## 11.9 Konsep Komunikasi Organisasi

Goldhaber menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah aktivitas dalam membuat dan saling bertukar keterangan ataupun pesan dalam sebuah jejaring yang satu dengan lainnya saling ketergantungan. Bahwa komunikasi organisasi mempunyai arah dalam mengelola lingkungan yang dinamis atau selalu berganti-ganti. Konsep organisasi terdapat tujuh hal yang dijabarkan sebagai berikut (Abdhul, 2021):

### 1. Proses

Konsep proses ini diperluka supaya bisa membuat dan mengganti pesan antar anggota disebabkan bahawa

organisasi adalah suatu model yang jelas dan tidak statis. Proses dapat melangkah berkelanjutan untuk bisa memenuhi dan membentuk keinginan terbaru yang dibuat organisasi tersebut.

2. Pesan

Pergantian proses terjadi dan penerimaan pesan dalam komunikasi organisasi meliputi unsur pesan di dalamnya yang diperlukan dalam suatu organisasi. Pesan sebaiknya diperhatikan secara benar mengenai cara pengiriman, penerimaan, agar pesan atau informasi tersebut dipahami dengan baik oleh orang lain dan tidak timbul adanya pemahaman yang salah.

3. Jaringan

Merupakan gambaran besar sebuah organisasi yang orang-orang di dalamnya membuat jaringan baik di dalam ataupun bagian luar organisasi untuk melaksanakan tugas masing-masing jabatannya.

4. Ketergantungan

Merupakan kondisi adanya ketergantungan yang satu dengan lainnya. Kemudian bisa berdampak terhadap unit yang meliputi semua bentuk organisasi.

5. Hubungan

Sebuah organisasi mempunyai interaksi yang menginteraksikan jalinan satu sama yang lain. Interaksi individu di dalam organisasi dapat berbentuk mudah diantara dua orang atau bisa kompleksitas yang lebih misalnya hubungan kelompok kecil, besar, dan hubungan di dalam organisasi

6. Lingkungan

Lingkungan dalam suatu organisasi menjadi sebagian kecil rancangan yang perlu dipertimbangkan. Secara umum lingkungan dapat dikategorikan menjadi lingkungan internal, meliputi karyawan, staf, golongan fungsional dari organisasi, dan komponen organisasi lain seperti tujuan, produk, dan lain sebagainya. Lingkungan eksternal di antara lain seperti pelanggan, pesaing, dan teknologi.

## 7. Ketidakpastian

Selain mempunyai kekuatan tujuan, suatu komunikasi organisasi juga memiliki konsep dengan adanya ketidakpastian. Cara mengatasi faktor tersebut, maka sebuah organisasi dapat membentuk dan menngganti pesan dan melaksanakan penyelidikan agar tidak terjadi kesalahpahaman dan untuk mengembangkan organisasi.

## 11.10 Hambatan Komunikasi Organisasi

Beberapa hambatan dalam komunikasi organisasi (Mustika, 2022), yaitu:

### 1. Hambatan Organisasional

#### a. Tingkatan Hirarki

Bila suatu organisasi tumbuh, strukturnya berkembang dan akan memberi dampak bermacam-macam masalah komunikasi. Karena informasi sebaiknya melalui tingkatan tambahan yang membutuhkan waktu lebih lama untuk mencapai suatu tujuan dan cenderung menjadi berkurang ketepatannya.

#### b. Wewenang Manajerial

Untuk membuat keputusan agar mencapai tujuan dengan efektif. Namun sering ditemui permasalahan komunikasi disini yaitu ada perbedaan leveling diantara atasan dengan bawahan.

#### c. Spesialisasi

Menciptakan masalah komunikasi. yaitu karena adanya *disparitas* fungsi, dan kepentingan dalam istilah pekerjaan dan membuat perbedaan diantara satu sama lain.

### 2. Hambatan Antar Pribadi

#### a. Perspektif Selektif

Berikut tiga aspek yang berhubungan dengan persepsi selektif, yaitu:

- Komunikasikan dapat menilai informasi sesuai pengalaman sendiri dan cara mereka sudah belajar untuk memahami sesuatu.

- Komunikator akan menjabarkan informasi dengan langkah tidak menerima semua pergantian dalam sistem kepribadian yang kokoh.
  - Komunikator akan lebih menggolongkan dan menyimpan keunikan-keunikan pengalaman mereka sehingga mampu membentuk keseluruhan pola.
- b. Status Komunikator  
Kecenderungan untuk menginterpretasikan, mempertimbangkan dan membentuk pendapat untuk menilai, mempertimbangkan pengirim (sumber), terutama kredibilitasnya
- c. Keadaan Membela Diri  
Mempengaruhi ekspresi wajah, gerakan tubuh dan pembicaraan tertentu dan sebaliknya meningkatkan tingkat pembelaan di pihak lain yang menimbulkan reaksi rantai defensif
- d. Pendengaran Lemah
- e. Ketidaktepatan Penggunaan Bahasa

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdhal, Y. (2021) *Komunikasi Organisasi: Pengertian, Teori dan Contoh*, deepublish. Available at: <https://penerbitbukudeepublish.com/materi/komunikasi-organisasi/>.
- Abriyoso, O. (2022) 'Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan kerja', *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(8.5.2017), pp. 2003–2005.
- Ahmad (2021) *Pengertian Komunikasi Organisasi: Fungsi, Teori, Jenis dan Manfaat*, Gramedia Blog. Available at: [https://www.gramedia.com/literasi/komunikasi-organisasi/#Pengertian\\_Organisasi](https://www.gramedia.com/literasi/komunikasi-organisasi/#Pengertian_Organisasi).
- Hermana, D. and Berlian, U. C. (2021) 'Komunikasi Dalam Organisasi', 1(1), pp. 1–12.
- Lestari, P. (2022) 'Komunikasi Organisasi Pada Pafuyuban Jathilan', 7(2), pp. 107–15.
- Mustika, W. (2022) 'Proses komunikasi antar manusia', *Academia.Edu*, pp. 1–7. Available at: [https://www.academia.edu/15093354/Rangkuman\\_Komunikasi\\_dalam\\_Organisasi](https://www.academia.edu/15093354/Rangkuman_Komunikasi_dalam_Organisasi).
- Oetomo, T. W. W. (2016) *Teori Perilaku Organisasi*.
- Putra, M. G. B. A. (2022) 'Komunikasi organisasi dan penilaian kinerja sebagai akar masalah organisasi', *Journal of Psychological Research*, 1(4), pp. 152–162. Available at: <https://aksiologi.org/index.php/inner/article/view/298>.
- Sadiartha, A. A. N. (2015) *Buku Ajar Budaya Organisasi*.
- Tewal, B. et al. (2017) *Perilaku Organisasi*. Cetakan Pe. Bandung: Patra Media Grafindo.
- Wijaya, C. (2017) *Perilaku Organisasi*. Medan: LPPPI. Available at: <https://scholar.google.co.id/citations?user=ISvC8YAAAA&hl=id>.
- Wulan, H. S. and Sulandjari, R. (2022) 'Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Manajemen Baru Pada Perubahan Organisasi', 06(02), pp. 1–15.

## **BIODATA PENULIS**



**Dr. Syahril Hasan, S.E., M.M.**

Penulis lahir di Balikpapan tanggal 05 Juni 1980. Penulis adalah dosen pada program Studi Ilmu Manajemen dan Akuntansi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan. Menyelesaikan pendidikan S1-Ilmu Ekonomi Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta lulus tahun 2003, melanjutkan S2-Ekonomi Magister Management Universitas Muhammadiyah Yogyakarta lulus tahun 2006 dan melanjutkan S3 Ilmu Manajemen Universitas Mulawarman Samarinda lulus tahun 2020. Selain itu penulis juga menempuh Pendidikan UPT Komputer Universitas Gadjah Mada Yogyakarta lulus tahun 2002. Penulis menekuni bidang Ilmu Manajemen dengan mata kuliah pengajaran adalah Pemasaran, Manajemen Keuangan, Manajemen Operasional, Riset Operasional, Manajemen Penjualan. Perekonomian Indonesia dan Teori Keorganisasian. Selain itu penulis juga sebagai konsultan keuangan independent di perusahaan sejak tahun 2012.

## BIODATA PENULIS



### **Dr. Dra. Ni Desak Made Santi Diwyarthi, M.Si.**

Penulis saat ini merupakan seorang dosen di Politeknik Pariwisata Bali, dahulu bernama Sekolah Tinggi Pariwisata Bali. Tamatan Psikologi Universitas Gadjah Mada yang tertarik dengan dunia Pariwisata Budaya serta kondisi global era milenial. Beberapa buku yang telah ditulis adalah Homestay dan Pariwisata Berkelanjutan (2018), Hubungan Industrial Pancasila, Manajemen Sumber Daya Manusia, Psikologi Pelayanan dalam Dunia Perhotelan, Teknik Supervisi, Kepemimpinan, Dasar-dasar Manajemen, Psikologi Komunikasi, Pengantar Manajemen Organisasi Kontemporer: Teori, Perspektif dan Aplikasi (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia: Prinsip Dasar dan Aplikasi (2020). Manajemen Bisnis Kontemporer. Prinsip Dasar dan Aplikasi (2020). Tourism Management: Principles, Challenges and Opportunities (2021). Psikologi Sosial (2021). Human Capital Management: Creating Agile Workforce in Digital Age (2021). Manajemen Pengabdian Masyarakat: Konsep Dasar dan Aplikasi (2021). Komunikasi Korporat: Panduan Teoritis dan Praktis (2021). Perjuangan dan Perubahan di Kala Pandemi Covid-19 (2021). Pengantar Ilmu Pariwisata: Prinsip Dasar Pengelolaan dan Aplikasi (2021). Esensi dan Komodifikasi Pariwisata Budaya Bali (2021). Buku Ajar Pengantar Manajemen (2022). Ilmu Kesehatan Masyarakat (2022). Teori Psikologi Industri dan MSDM (2022). Inovasi Pendidikan (2022). Inovasi, Adaptasi, Kreasi, Kolaborasi bagi Negeri (2022), Digital Marketing (2022).

## **BIODATA PENULIS**



**Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.S.E.**

Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Pertamina pada Program Studi Ekonomi. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S1 di Program Studi Akuntansi Universitas Pelita Harapan. Penulis kemudian melanjutkan studi Pascasarjana pada Program Pascasarjana Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Bina Nusantara dan pada Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi di Universitas Indonesia dengan konsentrasi Ekonomi Internasional. Penulis berhasil meraih menyelesaikan pendidikan Strata-3 (S3, Doktor) pada Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Indonesia dengan kekhususan Ekonomi Makro. Penulis aktif menulis jurnal ilmiah dan buku teks serta bunga rampai. Penulis memiliki minat pada topik-topik ekonomi makro, ekonometri, keuangan, dan politik. Penulis gemar olahraga alam bebas, traveling, dan membaca buku di waktu senggang. Email Penulis: hari.nugroho@yahoo.com

## BIODATA PENULIS



### **Puji Muniarty, S.E., M.M.**

Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bima  
Program Studi Manajemen

Lahir di Nunggi pada tanggal 26 Nopember 1985. Menyelesaikan pendidikan S-1 dan S-2 Manajemen Konsentrasi Manajemen Keuangan Bisnis di Universitas Mataram. Penulis mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bima. Penulis pernah menjadi dosen tamu di PICOMS Internasional University College Kuala Lumpur Malaysia. Sebagai akademisi penulis juga terlibat dalam Tim Penyusunan Studi Awal Masterpan Pengembangan Ekonomi Kegiatan Koordinasi Pencanaan Pembangunan Ekonomi Kabupaten Bima, Tim Survei Pemantauan Harga (SPH) Bank Indonesia, Tim Penyusunan Naskah Akdemik Pemberian Insentif Dan Kemudahan Penanaman Modal Di Kota Bima, Tim Hygiene Factor PT. PLN ULP3 Bima, Tim Konsultasi Public PT. PLN ULP3 Bima, Anggota Dewan Pengupahan Kabupaten Bima dan Tim Juri Kompetisi Wirausaha Muda Tingkat Kota Bima.

## **BIODATA PENULIS**



**Dr. Amruddin, S.Pt, M.Pd, M.Si.**

Lahir, besar dan bersekolah di Makassar. Penulis merupakan dosen tetap Yayasan di Universitas Muhammadiyah (Unismuh) Makassar Fakultas Pertanian, dan 2014-2018 menjadi Ketua Program Studi Agribisnis. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di Fakultas Peternakan UNHAS, S2 di UNM Program Studi Sosiologi dan UIM Program Studi Agribisnis serta menyelesaikan S3 April 2021 di UNM Program Ilmu Sosiologi. Sehari-hari sebagai dosen matakuliah, Dasar-Dasar Manajemen, Sosiologi Pertanian, Manajemen Agribisnis, Modal Sosial serta Ekonomi Sumber Daya Lingkungan.

## **BIODATA PENULIS**



**Drs. Aprih Santoso, M.M.**

Lahir di Semarang, menghabiskan masa studi SD, SMP dan SMEA di Semarang, mulai tahun 1970 s/d 1983. Melanjutkan Pendidikan di Fakultas Ekonomi (S1) dan Magister Manajemen UNSOED Purwokerto (S2). Saat ini aktif sebagai dosen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang (USM). Selain itu, juga aktif menulis artikel di jurnal nasional dan internasional, serta aktif sebagai reviewer jurnal bersinta maupun jurnal belum bersinta baik di jurnal Penelitian maupun di jurnal Pengabdian kepada Masyarakat (PkM). Email: [aprihsantoso@usm.ac.id](mailto:aprihsantoso@usm.ac.id) dan Hp. 08132577397

## **BIODATA PENULIS**



### **Dr. Sri Sarjana**

Penulis lahir di Klaten, 7 September 1976. Penulis merupakan dosen di Politeknik Transportasi Darat Indonesia - STTD. Awal pendidikan tinggi penulis dimulai dengan melanjutkan kuliah dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Mesin Universitas Muhammadiyah Surakarta dan prodi Pendidikan Teknik Mesin Universitas Sebelas Maret. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi magister di prodi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, dan menyelesaikan studi program doctoral di prodi Manajemen Strategik Universitas Padjadjaran. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Strategik dan Metodologi Penelitian guna menunjang karir sebagai dosen, penulis, dan peneliti. Berbagai penelitian telah dilakukan oleh penulis dan telah dipublikasikan di berbagai jurnal nasional maupun jurnal internasional yang bereputasi. Selain peneliti, penulis juga telah menulis beberapa buku yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang harapannya berdampak positif untuk turut serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

## **BIODATA PENULIS**



**Ahmad Afandi, S.Kom., M.M.**

Penulis merupakan alumni dari Program Studi S1 Sistem Informasi Sekolah Tinggi Teknik Harapan Medan, dan melanjutkan S2 Program Studi Magister Manajemen dengan konsentrasi bidang Manajemen Sumberdaya Manusia di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Selama 7 tahun karirnya penulis aktif sebagai Manajemen pada organisasi sosial dan kemanusiaan Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) di Sumatera Utara dalam mengembangkan program Pendidikan, Sosial dan Kemanusiaan. dan sejak tahun 2020 hingga saat ini penulis menjadi Dosen tetap pada program Studi Manajemen Bisnis Syariah Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

## **BIODATA PENULIS**



**Yane Puspito Sari, S.E., M.Si.**

Lahir di Kudus Jawa Tengah, 14 Juni 1976, Penulis adalah dosen tetap pada program studi Manajemen, Fakultas Keperawatan, Bisnis dan Teknologi, Universitas Widya Husada Semarang. Menyelesaikan sekolah dasar di SDN Mlati Lor 1 Kudus (1988), kemudian melanjutkan sekolah menengah di SMP Keluarga Kudus (1991) dan di SMA Negeri 3 Kudus (1994), melanjutkan kuliah di Akademi Manajemen Perusahaan YKPN Yogyakarta (lulus 1997), Pendidikan sarjana di STIE YKPN Yogyakarta (lulus 2001) dan melanjutkan magister di Universitas Palangkaraya Kalimantan tengah (lulus 2012). Pernah sebagai penilai Uji Kompetensi SMK di Palangkaraya dan juri LKS SMK bidang studi Akuntansi di Palangkaraya (2009 – 2013). Sejak tahun 2004 sampai dengan 2016 menjadi Dosen manajemen dan akuntansi di STMIK Palangkaraya Kalimantan Tengah. Penulis menekuni bidang Manajemen, Akuntansi dan Kewirausahaan.

## **BIODATA PENULIS**



**Budi Akhmad Tarigan, S.E., M.M.**

Penulis lahir di Medan pada tanggal 13 Desember 1974. Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Tama Jagakarsa Program Studi S1-Manajemen sejak tahun 2005. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S2 di Magister Manajemen Universitas Tama Jagakarsa. Saat ini penulis sedang melanjutkan pendidikan S3 di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

## BIODATA PENULIS



**Ns. Solehudin, S. Kep., M. Kes., M.Kep.**

Lahir 7 Maret 1975 di Kota Majalengka, Jawa Barat. Penulis menempuh pendidikan di Sekolah Perawat Kesehatan Depkes Cirebon, Diploma III Keperawatan di Poltekkes Bogor, memperoleh gelar Sarjana Keperawatan dari Program Studi Keperawatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju Jakarta pada tahun 2013, gelar Magister Kesehatan dari Program Studi Kesehatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju Jakarta pada tahun 2017, gelar Magister Keperawatan dari Program Studi Keperawatan Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2021. Penulis pernah bekerja sebagai perawat di RSUD Cideres Majalengka tahun 1994–1995, di RS PMI Bogor tahun 1995-2020, dosen di Program Studi Keperawatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Wijaya Husada Bogor sejak tahun 2017–2020. Sejak Oktober tahun 2020 bekerja sebagai dosen di Program Studi Keperawatan Universitas Indonesia Maju Jakarta.