

Editor : Dr. Hartini, S.E., M.M.

Dasar-Dasar **MANAJEMEN**

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.

Aditya Wardhana, S.E., M.Si., M.M.

Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.

Eka Hendrayani, S.E., M.M.

Siti Mardah, S.E., M.M.

Imam Abrori, S.E., M.M.

Silfiena Siahainenina, S.E., M.Si.

Dr. Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, S.E., M.M.

Dr. Ir. Muh.Ridwan, S.Pt., M.Si., IPU.

Astil Harli Roslan, S.E.

Dr. Conchita Valentina Latupapua, S.E., M.M.

Purboyo, S.E., M.M.

BOOK CHAPTER

DASAR-DASAR MANAJEMEN

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

DASAR-DASAR MANAJEMEN

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.
Aditya Wardhana, S.E., M.Si., M.M.
Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.
Eka Hendrayani, S.E., M.M.
Siti Mardah, S.E., M.M.
Imam Abrori, S.E., M.M.
Silfiena Siahainenia, S.E., M.Si.
Dr. Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, S.E., M.M.
Dr. Ir. Muh. Ridwan, S.Pt., M.Si., IPU.
Astil Harli Roslan, S.E.
Dr. Conchita Valentina Latupapua, S.E., M.M.
Purboyo, S.E., M.M.

Editor:
Dr. Hartini, S.E., M.M.

Penerbit



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

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

DASAR-DASAR MANAJEMEN

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.

Aditya Wardhana, S.E., M.Si., M.M.

Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.

Eka Hendrayani, S.E., M.M.

Siti Mardah, S.E., M.M.

Imam Abrori, S.E., M.M.

Silfiena Siahainenia, S.E., M.Si.

Dr. Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, S.E., M.M.

Dr. Ir. Muh.Ridwan, S.Pt., M.Si., IPU.

Astil Harli Roslan, S.E.

Dr. Conchita Valentina Latupapua, S.E., M.M.

Purboyo, S.E., M.M.

Editor :

Dr. Hartini, S.E., M.M.

Tata Letak :

Harini Fajar Ningrum

Desain Cover :

Rintho R. Rerung

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

v, 193

ISBN :

978-623-6290-93-4

Terbit Pada :

Juli 2021

Hak Cipta 2021 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.penerbit.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang tak terhingga atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga buku yang dirancang dalam bentuk *book chapter* dapat selesai dan dipublikasikan sesuai rencana. *Book chapter* ini adalah hasil pemikiran dan ide dari para praktisi dan dosen dari berbagai perguruan tinggi di tanah air. Buku kolaborasi ini akan menambah wawasan dan pengetahuan pembaca yang terkait dengan konsep dasar manajemen agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Dasar-dasar Manajemen adalah judul buku yang tersusun atas berbagai konsep dan teori yang berkaitan dengan bidang ilmu manajemen yang diuraikan dalam dua belas bab yaitu konsep dasar manajemen, perkembangan ilmu manajemen, lingkungan organisasi, fungsi perencanaan dan penetapan tujuan organisasi, fungsi pengorganisasian dan manajemen sumber daya manusia, motivasi dan kepemimpinan, komunikasi manajerial di era digital, perilaku individu dalam organisasi, mengelola konflik di lingkungan kerja, pengambilan keputusan, fase manajemen perubahan, serta fungsi pengawasan dalam organisasi.

Dalam penyusunan buku ini masih jauh dari kata sempurna serta terdapat banyak kekurangan, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Sang Pencipta. Kami terbuka menerima masukan dan saran dari pembaca sekalian. Akhir kata semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca, dan tak lupa kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah mendukung dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini, secara khusus kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator *Book Chapter* ini.

Juni 2021

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
1 KONSEP DASAR MANAJEMEN	1
Manajemen dan Organisasi.....	1
Manajemen dan Manajer.....	2
Fungsi Manajemen	4
Peran Manajerial.....	6
Keahlian Manajerial	7
Tingkatan Manajemen	11
Manajemen sebagai Seni dan Sains.....	13
2 PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN	17
Perkembangan Ilmu Manajemen	17
Teori Manajemen Klasik (1765-1930)	19
Teori Manajemen Ilmiah (1911-1930)	21
Teori Manajemen Administrasi (1916-1940)	22
Teori Hubungan Manusia (1913-1963).....	24
Teori Manajemen Kuantitatif (1940-Sekarang).....	27
Teori Manajemen Moderen (1930-Sekarang)	29
3 LINGKUNGAN ORGANISASI	35
Lingkungan dan Organisasi	35
Teori Lingkungan.....	37
Hubungan Lingkungan Organisasi dan Struktur Organisasi	39
Strategi Mengelola Lingkungan	40
4 FUNGSI PERENCANAAN DAN PENETAPAN TUJUAN ORGANISASI.....	49
Fungsi Perencanaan	49
Penetapan Tujuan Organisasi	57
5 FUNGSI PENGORGANISASIAN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	61
Pengertian Fungsi Pengorganisasian	61
Tujuan Pengorganisasian	64
Unsur-Unsur Pengorganisasian	66
Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	67

	Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	70
	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	73
6	MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN.....	79
	Pendahuluan	79
	Pengertian Motivasi.....	81
	Kepemimpinan.....	87
7	KOMUNIKASI MANAJERIAL DI ERA DIGITAL.....	95
	Pengertian Komunikasi	95
	Tujuan Komunikasi	95
	Fungsi Komunikasi.....	96
	Komunikasi Manajerial	96
8	PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI	111
	Pendahuluan	111
	Pengertian Perilaku Individu	112
	Prinsip-Prinsip Dasar yang Mempengaruhi Perilaku Individu	113
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Individu	116
	Pendekatan-Pendekatan Untuk Memahami Perilaku Individu	119
	Terbentuknya Perilaku Individu dalam Organisasi	121
	Persepsi, Kepribadian, dan Emosi	122
	Teori Kepribadian Individu	123
9	KONFLIK DALAM ORGANISASI	127
	Pengertian dan Pentingnya Konflik.....	127
	Cara Mengetahui Adanya Konflik	129
	Sebab-Sebab Terjadinya Konflik.....	131
	Akibat Adanya Konflik	133
	Cara Penyelesaian Konflik.....	136
	Konflik dan Tujuan Organisasi.....	138
10	DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG.....	143
	Konsep Desain Organisasi	143
	Tujuan Desain Organisasi.....	146
	Model Mendesain Organisasi.....	147
	Menjawab Pasar Kompetitif.....	150
	Konsep Wewenang	154

11	MANAJEMEN PERUBAHAN	159
	Pengantar	159
	Komponen Manajemen Perubahan	162
	Fase Manajemen Perubahan	169
12	FUNGSI PENGAWASAN DALAM ORGANISASI	177
	Pengertian Pengawasan	177
	Makna Pengawasan	179
	Fungsi Pengawasan	180
	Tujuan Pengawasan	182
	Ciri Pengawasan yang Efektif	183
	Metode Pengawasan	186
	Jenis-Jenis Pengawasan	187
	Indikator Pengawasan	189

KONSEP DASAR MANAJEMEN

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.

STIE Sultan Agung Pematangsiantar

Manajemen dan Organisasi

Manajemen erat kaitannya dengan organisasi. maka penting memahami apa yang dimaksud dengan manajemen dan organisasi. Mary Parker Follet mengatakan bahwa manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Dalam hal ini yang diselesaikan adalah segala sesuatu yang dilakukan dalam pencapaian tujuan yang beragam tergantung dari organisasinya, di mana proses penyelesaiannya harus dengan atau bersama orang lain, dikarenakan penyelesaiannya didalam organisasi sebagai kumpulan orang-orang. Proses penyelesaiannya melalui sebuah proses atau tahapan. Organisasi merupakan kumpulan individu yang bekerja sama dan berkoordinasi dalam struktur tertentu untuk mencapai suatu tujuan, atau organisasi merupakan kumpulan individu atau kelompok dengan pencapaian suatu tujuan melalui upaya kerja sama (Sule and Saefullah, 2009).

Manajemen dibutuhkan organisasi dalam pencapaian tujuan yang efektif (mengerjakan pekerjaan yang benar) dan efisien (mengerjakan pekerjaan dengan benar). Dalam kegiatan operasinya sering sekali organisasi melakukan aktivitas yang tidak efektif dan efisien sebagai upaya

untuk mencapai tujuan. Untuk itulah manajemen dibutuhkan untuk mengarahkan pelaksanaan aktivitas organisasi secara efektif dan efisien melalui fungsi-fungsi yang dimiliki manajemen.

Semua organisasi harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen, namun hal ini tidak berarti bahwa dengan cara yang sama manajemen akan dijalankan. Manajemen secara universal dalam organisasi manajemen selalu dibutuhkan, sehingga organisasi harus berupaya mengelola (manajemen) organisasi secara efektif dan efisien (Robbins and Coulter, 2010). Organisasi yang dikelola (di-*manage*) dengan baik diharapkan tumbuh dan berkembang dengan besar, sebaliknya jika organisasi dikelola dengan tidak baik maka sepat atau lambat akan mengalami kemunduran. Maka dukungan manajemen dalam pengelolaan organisasi merupakan hal yang mutlak dibutuhkan. Namun perlu diingat bahwa ketika berpikir tentang manajemen dan organisasi hendaknya tidak selalu berorientasi atau berkonotasi organisasi yang orientasinya profit, namun manajemen dan organisasi yang bergerak dalam aktivitas nirlaba.

Manajemen dan Manajer

Manajemen dapat menjadi sebuah pekerjaan yang umumnya disebut dengan istilah “manajer”. Manajer adalah seseorang yang tanggungjawab utamanya adalah melakukan proses manajemen, dan secara khusus seseorang yang merencanakan dan membuat keputusan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia, finansial, fisik, dan informasi (Griffin, 2004). Pekerjaan manajer tidak mudah dan untuk mengatasi tantangan dan kesulitan dalam menjalankan tugas utama dan khususnya dibutuhkan manajemen.

Manajer diperhadapkan pada kondisi yang kompleks dengan ketidakpastian dalam organisasi. Mengelola

sumber daya manusia misalnya, merupakan salah satu tugas dari manajer. Manajer akan berhadapan dengan beragam individu yang memiliki beraneka ragam karakter dan latar belakang dengan harapan dapat bekerja sama dalam pencapaian tujuan organisasi. Manajer akan menghadapi dan merasakan berbagai macam tantangan dan kesulitan dalam memadukan berbagai pengetahuan, keahlian, ambisi, pengalaman, tujuan individu yang sangat beragam tersebut. Manajer akan bergantung pada kinerja orang lain dalam pencapaian tujuan, maka diperlukan pengelolaan (manajemen) terhadap individu dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi dalam pencapaian tujuan (Robbins and Coulter, 2010). Manajer bertanggungjawab menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengoptimalan pelaksanaan pekerjaan individu dalam organisasi. Manajer didorong berpikir kreatif dan inovatif sehingga dikatakan sebagai manajer yang berhasil dalam mengelola seluruh sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi. Manajer yang berhasil merupakan dambaan serta yang dibutuhkan organisasi.

Manajer memiliki kesibukan dan waktu kerja rata-rata yang padat. Keterlibatan manajer begitu luas dan banyak sehingga hanya memiliki sedikit waktu senggang dan tenang, terlebih menghadapi situasi perubahan lingkungan yang dinamis dan tiba-tiba (*disruption*). Manajer melakukan banyak pekerjaan tanpa henti, sehingga manajer membutuhkan energi yang besar. Manajer dipicu untuk memberikan hasil atau kinerja bagi organisasi dan seturut dengan itu juga menyebabkan frustrasi dan stres bagi manajer. maka untuk hal ini lah manajer membutuhkan manajemen dalam aktivitasnya sehari-hari pada organisasi. Perlu diingat dan dipahami bahwa manajer tidak selalu dikaitkan dengan organisasi bisnis. Istilah manajer banyak dihubungkan dengan pemimpin sebuah bisnis, namun tidak dapat dipungkiri

bahwa organisasi lain juga dipimpin atau dikelola oleh manajer dengan sebutan istilah yang berbeda, misalnya: Presiden, Menteri, Ketua, Kepala, Supervisor, Mandor, dan sebagainya. Mereka ini juga semua adalah manajer pada organisasi masing-masing.

Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan berdasarkan tahapan tertentu. Fungsi manajemen dapat dilihat dari fungsi manajemen secara fungsional dan operasional. Secara fungsional manajemen memiliki empat fungsi utama yang juga disebut sebagai proses manajemen, yaitu (Daft, 2002):

1. Perencanaan: fungsi manajemen terkait dengan penetapan tujuan yang akan dicapai organisasi dan penentuan tugas dan alokasi sumber daya dalam pencapaian tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian: fungsi manajemen terkait dengan menetapkan dan mengelompokkan beragam tugas pada departemen atau bagian dalam organisasi serta penentuan alokasi sumber daya ke departemen atau bagian tersebut.
3. Kepemimpinan: fungsi manajemen dalam hal penggunaan pengaruh yang dimiliki untuk melakukan upaya motivasi pada karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
4. Pengendalian: fungsi manajemen yang terkait dengan pengawasan kegiatan atau aktivitas karyawan, menjaga pencapaian sasaran tetap berada di jalur yang benar, dan melakukan perbaikan jika dibutuhkan.

Demikian pelaksanaannya secara operasional manajemen dijalankan berbeda sesuai dengan fungsi operasional masing-masing. Misalnya perencanaan dalam sumber

daya manusia akan berbeda dengan perencanaan finansial atau dengan perencanaan sumber daya yang lain. Secara operasional fungsi manajemen dibagi atas (Sule dan Saefullah, 2009):

1. Manajemen sumber daya manusia: berdasarkan fungsinya manajemen diterapkan dalam memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi organisasi, dan upaya pemeliharannya sehingga menghasilkan kinerja yang optimal dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.
2. Manajemen produksi: berdasarkan fungsinya penerapan manajemen terkait dengan upaya membuat produk atau jasa sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui suatu teknik produksi yang efektif dan efisien.
3. Manajemen pemasaran: berdasarkan fungsinya manajemen diterapkan dalam identifikasi kebutuhan konsumen dan cara memenuhinya serta menciptakan kepuasan bagi konsumen melalui pemasaran produk/jasa.
4. Manajemen keuangan: berdasarkan fungsinya manajemen diterapkan dalam pencapaian tujuan ekonomis dari usaha organisasi yang dapat diukur melalui profit dengan mengelola pembiayaan dan alokasi modal yang tepat.
5. Manajemen informasi: berdasarkan fungsinya manajemen diterapkan terkait dengan upaya penyediaan informasi yang akurat, terpercaya serta terbaru baik dari internal dan eksternal, sehingga pengambilan keputusan dilakukan dengan baik, serta mempersiapkan organisasi dalam beradaptasi terhadap kemungkinan perubahan yang terjadi.

Seorang manajer akan menjalankan fungsi atau aktivitas tertentu dalam menjalankan organisasi secara efektif dan efisien. Perbedaan pandangan atau keberagaman pendapat atau teori para ahli dalam mengemukakan fungsi-fungsi manajemen, namun keberagaman fungsi tersebut tetap bermuara pada pencapaian tujuan organisasi dengan melakukan fungsi manajemen yang berbeda diorganisasi yang berbeda pula. Demikian halnya dengan pelaksanaan aktivitas manajer tidak selalu menjalankan fungsi-fungsi tersebut secara utuh dan berurutan. Untuk itulah dibutuhkan keahlian manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut.

Peran Manajerial

Tanpa membedakan tingkatan dan bidang dalam suatu organisasi yang dipimpin oleh manajer pasti akan memerankan peran tertentu agar sukses dalam menjalankan organisasi. seorang manajer akan melakukan beberapa hal dan tanggungjawab tertentu. Dari pengamatan aktivitas sehari-hari para pemimpin organisasi, maka manajer memainkan peran sebagai kepala figur, pemimpin, penghubung, pengawas, penyebar informasi, juru bicara, wirausaha, penengah kekacauan pengalokasi sumber daya, dan negosiator.

Namun dari beberapa peran tersebut, peran manajer dikelompokkan atas tiga agar efektif dalam mengelola organisasi sebagai berikut: 1) Peran interpersonal: peran ini terkait dengan peran sebagai figur, pemimpin, dan penghubung. Semua peran ini akan melibatkan hubungan dengan orang lain. 2) Peran pemberi informasi: peran ini terkait dengan peran sebagai pengawas, penyebar informasi, dan juru bicara. Semua peran ini akan melibatkan manajer dalam pemrosesan informasi. 3) Peran pengambil keputusan: peran ini terkait dengan peran sebagai wirausahawan, penengah keributan, pengalokasi sumber daya, dan negosiator. Semua peran

ini terkait dengan pembuatan keputusan dalam organisasi (Griffin, 2004).

Peran manajerial merujuk pada tindakan dan perilaku yang dijalankan manajer. Pekerjaan para manajer terkadang menuntut manajer melakukan peran yang berbeda untuk setiap pekerjaan yang dilakukan. Demikian halnya dalam situasi yang dinamis dan cepat berubah dengan beragam isu seperti kemajuan teknologi, perekonomian global, ancaman keamanan, isu etika, ketidakstabilan situasi politik, perubahan yang sangat cepat, perkembangan populasi, perubahan pola generasi, dan lain sebagainya. Hal ini menuntut manajer lebih adaptif dan inovatif dalam menjalankan peran yang dijalankannya sebagai manajer dalam organisasi.

Keahlian Manajerial

Dalam menjalankan peran manajer akan membutuhkan beragam keahlian agar berhasil dalam mengelola organisasi. Kompleksitas tugas manajer membuat manajer harus memiliki beragam keahlian. Namun secara garis besar keahlian manajerial yang sangat dibutuhkan dalam mengelola organisasi adalah (Daft, 2002; Griffin, 2004):

1. Keahlian Konseptual

Keterampilan ini merupakan kemampuan pengetahuan dalam memandang organisasi sebagai suatu sistem dan memahami hubungan antar komponen dalam organisasi. Keahlian ini menuntut manajer berpikir abstrak yang membuat manajer membutuhkan kapabilitas mental memahami organisasi dan lingkungannya secara komprehensif. Keterampilan ini akan membuat manajer berpikir secara strategis dalam pembuatan keputusan terkait dengan kehidupan organisasi dengan holistik. Keterampilan ini umumnya dibutuhkan semua

manajer, secara khusus oleh manajer puncak sebagai hirearki tertinggi dalam manajemen. *Top management* akan berpikir strategis bukan lagi teknis yang lebih banyak dilakukan oleh manajer operasional, karena manajer pada hirearki ini akan berhubungan dengan pembuatan keputusan strategis, pengalokasian sumber daya, dan inovasi.

2. Keahlian Interpersonal

Keahlian yang terkait dengan keterampilan bekerja dengan dan melalui orang lain dengan bekerja sama secara bersama sebagai anggota kelompok. Keterampilan ini menunjukkan cara berinteraksi dengan sesama, termasuk upaya memotivasi, penyediaan sarana, koordinasi, konseling, komunikasi, dan pemecahan masalah. Keterampilan interpersonal yang baik akan disukai dan menyukai orang lain, maka individu atau kelompok dalam organisasi akan terdorong berekspresi secara kreatif dan inovatif tanpa rasa takut karena merasa diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dan mengeksplorasi potensi terbaiknya untuk organisasi. Manajer pasti bergaul dengan bawahan, rekan kerja, pemasok, pelanggan, investor, dan pihak lain diluar organisasi, dan keterampilan ini akan memberikan pengaruh dan dukungan dalam membina pergaulan tersebut. Keahlian ini dimiliki oleh manajer semua tingkatan dalam level hirearki organisasi. Keterampilan interpersonal yang baik akan berhasil menangani orang dan pemikirannya yang strategis.

3. Keahlian Teknis

Keterampilan ini terkait dengan pemahaman dan kemahiran akan pelaksanaan tugas tertentu baik menyangkut metode, teknis, dan peralatan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan operasional.

Keterampilan ini juga mencakup pengetahuan spesialisasi, analisis, kemahiran operasi peralatan dan teknik pemecahan masalah operasional. Keahlian ini sangat penting umumnya akan mendominasi tingkatan manajer lini operasional, karena ketrampilan interpersonal dan konseptual akan bergeser posisinya ketika manajer menaiki hirarki manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi. Manajer pada level keahlian teknis akan melatih karyawan menyelesaikan beragam masalah operasional. Memahami cara melaksanakan tugas yang dibebankan pada karyawan akan membuat manajer operasional yang efektif. Dengan kemahiran teknis ini akan membuat manajer memahami secara mendalam suatu pekerjaan operasional dan akan bermanfaat ketika manajer menaiki hirarki yang lebih tinggi.

4. Keahlian Diagnostik

Keterampilan ini berhubungan dengan kemampuan manajer mendeskripsikan dan menunjukkan jawaban paling tepat untuk suatu kondisi tertentu. Manajer akan melakukan analisis atau diagnosa terhadap sebuah fenomena situasi atau gejala yang membuat suatu masalah dengan menentukan apa yang menjadi penyebabnya dan menemukan solusi untuk mengatasinya. Kegagalan seorang manajer dapat terjadi karena tidak memiliki kemampuan diagnostik yang kuat.

5. Keahlian Komunikasi

Kemampuan ini secara khusus membuat manajer mampu mengirimkan ide, pesan, gagasan, dan informasi secara efektif kepada pihak lain untuk diterjemahkan dan memberikan umpan balik yang diharapkan manajer. Dengan keahlian ini maka

manajer pada level yang lebih tinggi di atasnya akan mendapatkan banyak informasi sebagai sumber daya penting dalam penentuan alternatif berbagai keputusan yang akan diambil.

6. Keahlian Pengambilan Keputusan

Ketrampilan ini terkait dengan kemampuan manajer mengenali dan mendefinisikan masalah dan peluang untuk memperbaiki dan memilih sebuah tindakan yang paling tepat untuk menyelesaikan sebuah permasalahan dan mampu memanfaatkan kesempatan yang ada. Manajer tidak selalu diperhadapkan dengan keputusan yang mudah, bahkan semakin tinggi tingkat hirarki manajer dalam organisasi maka keputusan yang diambil akan semakin kompleks. Untuk itu dibutuhkan keterampilan ini dalam pembuatan keputusan yang tepat di waktu yang tepat, ketika manajer mengambil keputusan yang salah maka dengan kemampuan ini manajer akan menangkap peluang untuk segera memperbaikinya dan memulihkan situasi akibat dari kesalahan pengambilan keputusan yang terjadi.

7. Keahlian Manajemen Waktu

Keterampilan ini terkait dengan kemampuan manajer menentukan prioritas pekerjaan, sehingga manajer dapat bekerja dengan efisien. Dengan kemampuan ini juga manajer akan belajar mendelegasikan wewenang dengan tepat. Namun demikian manajer harus mengelola mana pekerjaan yang harus diprioritaskan dan dapat atau tidak didelegasikan pada orang lain, serta dampak yang mungkin terjadi akibat pendelegasian. Manajer akan membuat seluruh daftar pekerjaan dalam periode waktu tertentu, dan menyisakan waktu untuk tetap *merecharge* ide,

keaktivitas dan inovasi dalam menciptakan fleksibilitas pelaksanaan aktivitas manajerial.

Perubahan pekerjaan dan peran manajer menuntut perubahan keahlian manajer dalam mengelola organisasi. Globalisasi misalnya akan membuat manajer membutuhkan keahlian dalam manajemen global yang tidak saja fokus pada negara tempat organisasi berada namun sudah harus berpikir dan berkiprah secara global. Demikian halnya dengan keahlian teknologi yang terus berkembang pesat, terlebih pada masa ini situasi pandemi yang membuat kehidupan berjalan dalam era normal. Banyak aktivitas individu, kelompok, dan organisasi (bisnis, sosial, pemerintah) yang berubah dan berorientasi pada pemanfaatan teknologi. Maka kemampuan manajer juga dituntut dalam memahami, menggunakan, dan memanfaatkan teknologi dalam menjalankan fungsi dan perannya sebagai manajer dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tingkatan Manajemen

Tidak banyak manajer yang memiliki sekaligus seluruh keahlian yang diharapkan dimiliki seorang manajer. Untuk itu umumnya keahlian manajerial akan dikaitkan dengan peran dan tugas masing-masing dalam tingkatan atau level hirarki manajer dalam organisasi. Peran manajerial akan berbeda pada tingkatan yang berbeda serta akan menuntut keahlian yang berbeda pula. Terdapat 3 tingkatan manajer secara umum dalam organisasi, yakni (Solihin, 2009; Sule and Saefullah, 2009):

1. Manajemen Puncak (*Top Management*), sebagai eksekutif paling tinggi pada organisasi yang melakukan penetapan tujuan dan strategi organisasi dengan komprehensif. Manajemen puncak mempunyai beragam istilah dalam menyebutnya,

seperti: presiden direktur, direktur eksekutif atau CEO (*chief executive officer*), senior manajer, dan lain sebagainya. Keahlian utama yang dibutuhkan manajer tingkat ini umumnya keahlian konseptual, komunikasi, keahlian interpersonal, pengambilan keputusan, manajemen global, dan manajemen waktu.

2. Manajemen Menengah (*Middle Management*), sebagai pimpinan sebuah departemen atau bagian tertentu. Manajemen pada level ini ada yang menyebut dengan *general manager*, kepala divisi, kepala departemen, kepala bagian, kepala cabang, dan sebagainya. Manajer menengah bertanggungjawab mengimplementasikan beragam kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Keahlian yang dibutuhkan manajer pada level ini adalah keahlian komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen waktu, interpersonal, dan teknikal.
3. Manajemen Lini Pertama (*First Line Management*), merupakan pimpinan karyawan dijenjang pertama dan berada di bawah pengendalian manajemen menengah. Manajemen lini sering dikenal dengan istilah supervisor, mandor, ketua kelompok, dan sebagainya. Biasanya manajemen lini ada di semua fungsi operasional organisasi. Keahlian utama yang dibutuhkan pada level ini adalah keahlian teknikal, komunikasi, manajemen waktu, dan interpersonal.

Secara umum organisasi memiliki tiga (3) tingkatan manajemen yang tidak terlepas dari peran yang akan dilakukan dan keahlian yang dituntut dimilikinya dalam menjalankan perannya di setiap tingkatan. Terlepas dari tingkatan tersebut, manajer harus bekerja di berbagai bidang dalam organisasi. Sebuah jalur karir manajer dalam organisasi dapat berada dalam satu atau beberapa bidang. Untuk itu manajer harus berupaya memahami

keberadaan posisi mereka sekarang dan masa mendatang, sehingga dibutuhkan pemahaman akan tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi serta peran dan keahlian yang dibutuhkan setiap tingkatan.

Manajemen sebagai Seni dan Sains

Menjadi manajer yang baik maka dibutuhkan pengetahuan mengenai manajemen dan pengalaman sebagai manajer. Ilmu manajemen memiliki keunikan karena yang menguasai pengetahuan manajemen belum tentu memiliki pengalaman atau kemampuan menjalankan kegiatan manajemen secara praktik. Demikian sebaliknya pengalaman dalam kegiatan manajemen secara praktik belum tentu memahami teori atau pengetahuan secara konsep akan kegiatan manajemen yang telah dijalankan. Maka kedua hal ini perlu dipadukan antara penguasaan pengetahuan manajemen dan pengalaman.

Manajemen sebagai seni merupakan sebuah sisi dinamis, tidak memiliki pola, dan mengharapkan adanya kreativitas serta partisipasi. Manajemen sebagai sains cenderung bersifat statis, dengan pola tunggal melalui suatu pembuktian ilmiah, melalui tahapan dan proses yang sistematis. Dalam menjalankan organisasi dengan berakan situasi yang kompleks kedua hal ini dibutuhkan antara seni dan sains yang saling terkait satu dengan yang lain. Manajemen sebagai seni dapat dipelajari melalui intuisi dan pengalaman, demikian dengan manajemen sebagai sains yang dapat dipelajari melalui pendidikan dan pelatihan, yang mana keduanya bermanfaat dalam menyelesaikan beragam masalah yang ada (Sule and Saefullah, 2009).

Manajemen sebagai pengetahuan dalam menyelesaikan beragam persoalan organisasi secara logis, rasional, objektif, dan sistematis. Manajer mengumpulkan data,

fakta, dan informasi yang objektif. Dengan metode kuantitatif dalam pembuatan keputusan dengan pilihan alternatif yang terbaik. Memecahkan masalah dengan berdasarkan pendekatan pengetahuan. Keahlian teknis, diagnostik, dan pengambilan keputusan akan mendominasi praktik manajemen sebagai sains. Misalnya ketika akan mempertimbangkan keputusan memasuki pasar baru, maka manajer akan menggunakan konsep manajemen sebagai sains dalam mempertimbangkan alternatif keputusan yang akan diambil.

Manajemen sebagai seni ditunjukkan manajer ketika akan mengambil keputusan dan pemecahan masalah berdasarkan intuisi, pengalaman, dan persepsi pribadi. Manajer akan mengandalkan pendekatan sains dalam sebuah keputusan penentuan produk yang akan dijual di sebuah pasar, ternyata pada praktiknya salah atau tidak diterima pasar. Namun dengan pendekatan seni yang menekankan intuisi atau pengalaman pengambilan keputusan akan produk yang dijual di pasar diterima secara positif. Untuk itu manajer sebaiknya harus mengombinasikan antara sains dan seni (pengetahuan dan pengalaman) dalam pemecahan sebuah persoalan atau pengambilan keputusan organisasi (Griffin, 2004).

Manajemen sebagai ilmu dapat diajarkan dan dipelajari pada dan oleh orang lain. sebagai ilmu manajemen akan mendorong atau mendukung pencapaian keberhasilan sebuah usaha dalam hal ini konteks pencapaian tujuan organisasi. Demikian halnya dengan manajemen sebagai seni artinya manajemen memiliki unsur talenta, bakat, dan pengalaman yang berbeda antar individu. Dengan unsur ini pula individu akan mendukung aktivitas pencapaian cita-citanya atau tujuan dalam konteks organisasi.

Daftar Pustaka

- Daft, R. L. (2002) *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Griffin, R. W. (2004) *Manajemen*. 7th edn. Edited by W. C. Kristiaji. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2010) *Manajemen*. jd. 10, . Edited by N. I. Sallama. Jakarta: Erlangga.
- Solihin, I. (2009) *Pengantar Manajemen*. Edited by N. I. Sallama. Jakarta: Erlangga.
- Sule, E. T. and Saefullah, K. (2009) *Pengantar Manajemen*. Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Profil Penulis

Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M. Dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar, sekaligus praktisi riset dibidang manajemen dan bisnis, juga sebagai Dewan Redaksi dan Reviewer di Jurnal Ilmiah Perguruan Tinggi dan Pemerintah Kota Pematangsiantar – Sumatera Utara. Berkolaborasi dalam menulis beberapa buku yang berhubungan dengan Manajemen. Pendidikan terakhir dari Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan Bandung.

PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

Aditya Wardhana

Universitas Telkom

Perkembangan Ilmu Manajemen

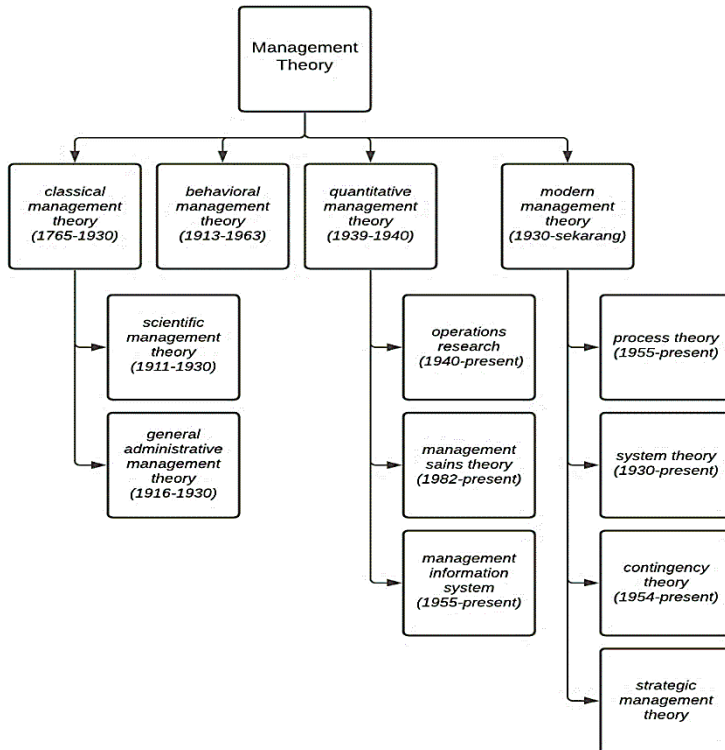
Perkembangan ilmu manajemen hingga saat ini memberikan pemahaman tentang pendekatan yang digunakan seorang manajer dalam menemukan permasalahan, mencari teori yang relevan, melakukan analisis, dan menghasilkan solusi permasalahan tersebut. Dalam perkembangan ilmu manajemen dari masa ke masa yang dikemukakan oleh berbagai pakar terdapat beberapa aliran pemikiran ilmu manajemen yang pada prinsipnya terbagi ke dalam empat kelompok teori manajemen yaitu:

1. Teori manajemen klasik (*classical management theory*) dimulai tahun 1765-1930 terdiri dari teori manajemen ilmiah (*scientific management theory*) dimulai tahun 1911-1930 dan teori manajemen administrasi (*general administrative management theory*) dimulai tahun 1916-1930 atau sering disebut juga teori organisasi klasik dalam berbagai literatur.
2. Teori hubungan manusia (*behavioral management theory*) dimulai tahun 1913-1963

3. Teori kuantitatif (*quantitative management theory*) dimulai tahun 1955-sekarang dengan ditemukannya komputer *mainframe*. Teori ini terdiri dari riset operasi (*operations research theory*) dimulai tahun 1940-sekarang, teori ilmu manajemen (*management sains theory*) dimulai tahun 1982-sekarang, dan teori sistem informasi manajemen (*management information system*) dimulai tahun 1955-sekarang
4. Teori manajemen modern (*modern management theory*) yang terdiri dari teori proses (*process theory*), sistem (*system theory*), teori kontingensi (*contingency theory*), dan teori manajemen strategik (*strategic management theory*)

Hal senada dinyatakan oleh Rokhyati (2014), Khoiri (2019), Suci (2019), Haque dan Baloch (2019), Khorasani dan Almasifard, (2017), Olarewaju dan George (2014), Baskara (2013), dan Supeno (2012). Seorang manajer perlu untuk memahami secara keseluruhan perkembangan ilmu manajemen agar manajer dapat menggunakan teori-teori manajemen yang paling sesuai untuk menghadapi kondisi permasalahan tertentu.

Gambar 1. Perkembangan Ilmu Manajemen



Teori Manajemen Klasik (1765-1930)

Perkembangan ilmu manajemen dimulai pada saat revolusi industri di Inggris pada abad ke-18. Organisasi pabrik menjadi pembeda yang nyata yaitu antara fungsi manajemen dan non-manajemen dan antara manajer dan karyawan (Lukitaningsih, 2012). Aliran pemikiran klasik lebih menekankan pada pendekatan proses dan produksi (Rokhyati, 2014).

Para tokoh teori manajemen klasik memberikan perhatian terhadap masalah-masalah manajemen yang timbul khususnya di pabrik. Tokoh-tokoh teori manajemen klasik yang terkenal yaitu: James Watt Jr dan Matthew

Robinson Boulton, Robert Owen, Charles Babbage, Frederick W Taylor, Henry L. Gant, Frank B. Gilberth dan Lilian Gilberth, Harrington Emerson, Henry Fayol, Max Weber, Luther Gullic, Chester Irving Barnard, dan James D. Mooney.

1. James Watt Jr (1736-1819) dan Matthew Robinson Boulton (1770-1842) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1765 dalam teknik peramalan dan riset pasar, perencanaan tata letak mesin, perencanaan produksi, penataan lokasi pabrik, dan standar produk (Pollard 1974) dalam Rokhyati (2014).
2. Robert Owen (1771-1858) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1800 dalam bentuk peningkatan kondisi kerja lingkungan kerja dan produktivitas kerja di pabrik melalui penyediaan makanan dan tempat tinggal yang layak bagi karyawan pabrik, peningkatan batas usia minimum kerja bagi anak-anak yang semula berusia 5 hingga 6 tahun menjadi 10 tahun, pengurangan jam kerja karyawan yang semula 13 jam kerja menjadi 10,5 jam kerja, penyusunan prosedur penilaian kerja agar terjadi persaingan kerja secara transparan.
3. Charles Babbage (1792-1871) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1822 dalam hal peningkatan efisiensi operasional pabrik melalui pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu dengan pemberian pelatihan, penerapan Sistem pembagian keuntungan antara pekerja dan pemilik pabrik, pemberlakuan pembayaran tetap dan pemberian bonus untuk setiap peningkatan produktivitas.

Hal senada dinyatakan oleh Lina (2019), Rokhyati (2014), Khoiri (2019), Suci (2019), Haque dan Baloch (2019), Khorasani dan Almasifard, (2017), Olarewaju dan George (2014), Baskara (2013), dan Supeno (2012).

Teori Manajemen Ilmiah (1911-1930)

Teori manajemen ilmiah merupakan teori yang menjelaskan penerapan prinsip-prinsip manajemen ilmiah guna peningkatan efisiensi dan produktivitas. Tokoh-tokoh manajemen ilmiah yaitu:

1. Frederick W. Taylor (1856-1915) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen ilmiah pada tahun 1911 melalui studi gerakan efisiensi kerja yang disebut studi gerak dan waktu (*motion and time study*) yang diterapkan pada setiap pekerjaan. Hal senada dinyatakan oleh Lina (2019) dan Hewege (2012)
2. Henry L. Gant (1861-1919). memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1919 melalui sistem bonus harian dan bonus tambahan untuk para mandor dengan Gant Chart yaitu metode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana sehingga dapat dilaksanakannya pengendalian manajerial yang lebih baik dan menekankan pentingnya kerja sama yang harmonis antara manajemen dan para karyawan.
3. Frank B. Gilberth (1868-1924) dan Lilian Gilberth (1878-1972) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen dalam menghasilkan gerak yang dapat mengurangi kelelahan melalui penemuan cara yang terbaik dalam melaksanakan tugas tertentu.
4. Harrington Emerson (1851-1931) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1912 dalam dua belas prinsip efisiensi guna menghindari terjadinya pemborosan yaitu perumusan tujuan yang jelas, aktivitas yang rasional, karyawan

yang terampil, disiplin, kompensasi yang adil, pelaporan yang cepat akurat terpercaya, prosedur kerja, standar kerja dan metode waktu kerja dalam setiap pekerjaan, standar operasi, standar kondisi, standar instruksi kerja, dan kompensasi yang efisien.

Sejalan dengan hal tersebut juga dinyatakan oleh Rokhyati (2014), Khoiri (2019), Suci (2019), Haque dan Baloch (2019), Khorasani dan Almasifard, (2017), Olarewaju dan George (2014), Baskara (2013), dan Supeno (2012). Secara umum manajemen ilmiah telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen yaitu pentingnya metode kerja terbaik yang ilmiah dalam setiap pekerjaan, fokus pada spesialisasi kerja dan produktivitas kerja yang tinggi, fokus pada efisiensi biaya dan waktu kerja, pemberian pelatihan kerja, perhatian pada kompensasi yang layak dan insentif yang merangsang peningkatan hasil kerja, dan penerapan berbagai standar kerja dan prosedur kerja. Secara umum manajemen ilmiah memiliki keterbatasan yaitu peningkatan hasil produksi tidak diikuti dengan kenaikan kesejahteraan karyawan, kurang memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena karyawan dianggap sebagai mesin produksi.

Teori Manajemen Administrasi (1916-1940)

Teori ini menjelaskan penggunaan cara terbaik dalam menjalankan organisasi melalui pembagian fungsi departemen dan penggunaan prinsip-prinsip manajemen guna meraih produktivitas kerja. Tokoh-tokoh dalam teori manajemen administrasi yaitu:

1. Henry Fayol (1841-1925) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1916 bahwa keberhasilan para manajer ditentukan melalui penggunaan metode manajemen yang tepat. Fayol membagi kegiatan dan operasi perusahaan ke dalam

enam kegiatan yaitu: teknik (produksi), komersial, keuangan, keamanan, akuntansi dan manajerial yang terdiri dari 5 fungsi yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian perintah (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*) melalui empat belas prinsip manajemen, yaitu: *division of labor, authority and responsibility, discipline, unity of command, unity of direction, subordination of individual interest to general interest, remuneration of personnel, centralisation, scalar chain, order, equity, stability of tenure of personnel, initiative, esprit de corps*. Hal senada dinyatakan oleh Lina (2019)

2. Max Weber (1864-1920) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen dalam birokrasi.
3. Luther Gullick (1892–1993) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen dalam mengembangkan fungsi-fungsi manajemen H. Fayol dan menambahkan fungsi-fungsi yang lain, yaitu: *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*.
4. Chester Irving Barnard (1886-1961) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen dalam teori organisasi dimana organisasi harus menyeimbangkan antara pencapaian tujuan dan kebutuhan individu, terbentuknya sistem kerjasama, adanya organisasi formal dan informal, adanya berkomunikasi, spesialisasi pekerjaan dengan departementasi, insentif yang efektif dan efisien, adanya sistem kekuasaan yang seimbang di dalam organisasi.
5. James D. Mooney (1884-1957) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen dalam merancang organisasi perlu diperhatikan empat

prinsip yaitu: koordinasi, prinsip scalar, prinsip fungsional, dan prinsip staf.

Hal senada dinyatakan oleh Jarašūnienė, Sinkevičius, Mikalauskaitė (2017), Rokhyati (2014), Khoiri (2019), Suci (2019), Haque dan Baloch (2019), Khorasani dan Almasifard, (2017), Olarewaju dan George (2014), Baskara (2013), dan Supeno (2012). Secara umum teori organisasi klasik telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen yaitu penekanan pada pentingnya komunikasi antara karyawan dengan pimpinan untuk meningkatkan produktivitas, perhatian kepada organisasi formal dan informal akan memberikan meningkatkan produktivitas, pentingnya pembagian kerja dan penerapan prinsip-prinsip manajemen akan meningkatkan produktivitas. Secara umum teori organisasi klasik memiliki keterbatasan yaitu kemungkinan terjadinya perbedaan kekuatan yang tidak seimbang dalam organisasi akan menyebabkan ketidakpuasan kerja dan ketidakharmonisan dalam bekerja, manajer yang tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja akan membawa kegagalan dalam pembagian kerja.

Teori Hubungan Manusia (1913-1963)

Teori hubungan manusia muncul karena adanya ketidakpuasan pada pendekatan klasik karena tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan dan keharmonisan kerja. Teori hubungan manusia lebih menekankan pembahasan tentang perilaku manusia. Rokhyati (2014) menyatakan bahwa aliran hubungan manusiawi lebih melihat dari sisi bagaimana sumber daya manusia yang berada dalam organisasi. Tokoh-tokoh teori hubungan manusia yaitu:

1. Hugo Munsterberg (1863-1916) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun

- 1913 dalam penerapan peralatan-psikologi untuk mencapai tujuan pencapaian produktivitas yang dilakukan dengan melakukan tiga cara yaitu: penemuan *best possible person*, penciptaan *best possible work*, penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan.
2. Mary Parker Follett (1868-1933) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1918 dalam hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen dan kedudukan pimpinan dalam organisasi didasarkan atas pengetahuan dan keahlian manajerialnya. Hal senada dinyatakan oleh Lina (2019), Lynch dan Cruise (2006).
 3. Elton Mayo (1880-1949) dan Fritz Roethlisberger (1898-1974) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1924 dalam penelitian Hawthorne yang menyatakan bahwa karyawan bertindak tergantung pada motivasinya yang dipengaruhi oleh faktor sosial dan faktor psikologis, pengawasan pada karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya, dan lingkungan sosial karyawan memberi pengaruh besar pada produktivitas.
 4. Abraham Maslow (1908-1970) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1943 dengan menjelaskan konsep lima tingkat kebutuhan yang menjadi motivasi seseorang disebut hirarki kebutuhan individu, yaitu psikologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.
 5. Frederick Herzberg (1923-2000) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1959 dengan mengembangkan konsep motivasi yang disebut dengan *hygiene theory* atau teori motivasi dua faktor yaitu faktor individu yang puas dan faktor individu yang tidak puas.

6. Douglas Mc Gregor (1906-1964) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1953 dengan konsep motivasi yang dikenal dengan teori X (karyawan yang tidak termotivasi dan harus dipaksa dalam bekerja) dan Y (karyawan yang termotivasi untuk bekerja dengan baik). Hal senada dinyatakan oleh Gannon dan Boguszak (2013)
7. Cris Argyris (1923-2013) dan Charles A. Lindblom (1917-2018) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1959 dengan menjelaskan teori sistem yang terbuka bagi organisasi dimana organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya.
8. Mc Clelland (1917-1998) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1961 dalam menjelaskan bahwa motivasi seseorang terdiri dari tiga kebutuhan yaitu: *the need for achievement*, *the need for power*, dan *the need for affiliation*.
9. Stacy J. Adam (1925-present) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1963 dengan menjelaskan teori ekuitas (*equity theory*), dimana persepsi karyawan akan berpengaruh terhadap kinerjanya yang didasarkan pada keadilan yang diterimanya.
10. Oliver Sheldon (1894-1951) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1923 tentang adanya tanggung jawab sosial dalam memberikan layanan barang dan jasa secara tepat pada tingkat harga yang wajar kepada masyarakat.
11. Herbert A. Simon (1916-2001) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1947 dengan mengembangkan konsep pengambilan keputusan dalam manajemen berdasarkan pada

aplikasi pada tiap kondisi dan situasi masalah yang berbeda.

Hal senada dinyatakan oleh Rokhyati (2014), Khoiri (2019), Suci (2019), Haque dan Baloch (2019), Khorasani dan Almasifard, (2017), Olarewaju dan George (2014), Baskara (2013), dan Supeno (2012). Secara umum manajemen hubungan manusia telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen yaitu penekanan pada motivasi kerja karyawan untuk meningkatkan produktivitas, perhatian kepada faktor-faktor sosial dan psikologis karyawan akan memberikan meningkatkan produktivitas, pentingnya pengawasan kepada karyawan secara individual akan meningkatkan produktivitas. Secara umum manajemen hubungan manusia memiliki keterbatasan yaitu motivasi karyawan yang sangat beragam, perbedaan faktor sosial dan faktor psikologis di berbagai tempat kerja dapat mempengaruhi produktivitas, konsep makhluk sosial tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu dalam tempatnya bekerja, perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak serta merta menghasilkan peningkatan produktivitas yang dramatis sebagaimana yang diharapkan.

Teori Manajemen Kuantitatif (1940-Sekarang)

Perkembangan teori manajemen kuantitatif dimulai dengan penggunaan teori riset operasi (*operations research theory*) dalam memecahkan permasalahan dan pengambilan keputusan dalam industri. Tokoh teori manajemen kuantitatif adalah Von Neumann (1903-1957) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1940 dengan konsep perencanaan strategis yang disebut *Game Theory* dimana aktivitas perilaku dari individu secara kolektif dan perhitungan dampak dari berbagai peluang yang tersedia yang digunakan untuk memprediksi tingkat *outcome*. Teori ilmu manajemen

(*management science*) adalah teori yang menggunakan metode ilmiah dalam menyelesaikan berbagai permasalahan mulai dari perumusan masalah secara jelas dan terperinci, penyusunan model matematika dalam pengambilan keputusan, penyusunan model, pengujian model, penetapan pengawasan atas hasil, implementasi hasil dalam kegiatan. Teori ini memfokuskan pada penggunaan berbagai teknik dalam memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki guna menghasilkan barang dan jasa (Imhanzenobe, 2021). Tokoh *management science* yaitu William Cooper (1914-2012) and Abraham Charnes (1917-1992) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1982 menjelaskan mengenai *linear and non-linear programming*, *goal programming*, *chance-constrained programming*, *data envelopment analysis*, dan *manpower planning*.

Teori sistem informasi manajemen (*management information system*) merupakan sistem yang direncanakan untuk mengumpulkan data, menyimpan data, mengolah data menjadi informasi, dan menyebarluaskan informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai fungsi manajemen dengan menggunakan komputer seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Supply Chain Management* (SCM), *Transaction Processing System* (TPS), *Office Automation System* (OAS), *Knowledge Work System* (KWS), *Informatic Management System* (IMS), *Decision Support System* (DSS), *Expert System* (ES) dan *Artificial Intellegent* (AI), *Group Decision Support System* (GDSS) dan *Computer-Support Collaborative Work System* (CSCWS), dan *Executive Support System* (ESS). Tokoh (*management information system* yaitu : Secara umum manajemen kuantitatif telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen yaitu penggunaan teknik kuantitatif sebagai alat pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, penggunaan model

matematis, dan penggunaan komputer pada organisasi. Hal senada dinyatakan oleh Rokhyati (2014), Khoiri (2019), Suci (2019), Haque dan Baloch (2019), Khorasani dan Almasifard, (2017), Olarewaju dan George (2014), Baskara (2013), dan Supeno (2012).

Teori Manajemen Modern (1930-Sekarang)

Teori proses (*process theory*) memandang bahwa manajemen merupakan usaha mencapai tujuan tertentu melalui berbagai proses kegiatan orang lain. Dalam teori proses tokohnya adalah Harold Koontz (1909-1984) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1955 dengan mengemukakan bahwa koordinasi dari berbagai aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian. Sedangkan teori sistem (*system theory*) memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berinteraksi baik dalam sistem tertutup maupun terbuka. Tokoh dalam teori sistem antara lain:

1. Chester Barnard (1886-1961) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1930 dengan mengemukakan bahwa organisasi merupakan sebuah sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya.
2. Von Bertalanffy (1901-1972) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1960 dengan menjelaskan bahwa sebuah sistem terdiri dari subsistem yang saling berkaitan dan berinteraksi secara sinergi membentuk sebuah sistem.

Teori kontingensi (*contingency theory*) memandang bahwa terdapat kesenjangan antara teori dengan praktek di lapangan sehingga harus memperhatikan lingkungan sekitarnya yang membutuhkan penerapan manajemen yang berbeda. Teori ini menyatakan bahwa tidak ada teori

manajemen yang terbaik dan tidak ada suatu kondisi yang benar-benar sama (Betts, 2003). Tokoh dalam pendekatan kontingensi adalah Paul R Lawrence (1922-2011) dan Lorsch (1932-*present*) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1969 dengan menjelaskan bahwa. dibutuhkan kajian dan analisis yang komprehensif terhadap lingkungan organisasi. Teori manajemen strategik (*strategic management theory*) memfokuskan pada proses pengambilan keputusan jangka panjang organisasi. Tokoh dalam pendekatan ini antara lain:

1. Peter Drucker (1909-2005) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1954 dengan penerapan proses formulasi strategi berdasarkan kondisi situasi dan perubahannya kemungkinan terjadi.
2. A.D. Chandler (1918-2007) dan Igor Ansoff (1918-2002) dimana Chandler memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1962 dengan memperkenalkan berbagai alternatif strategi perusahaan. Kemudian Ansoff memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1965 dengan mengemukakan pendekatan yang lebih rasional bahwa strategi adalah acuan dasar dalam pengambilan keputusan yang mempertimbangkan berbagai faktor seperti produk, pasar, pertumbuhan, keunggulan bersaing, dan sinergi.
3. Charles Warren Hofer (1940-*present*) dan Dan Schendel (1934-*present*) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1979 dengan menjelaskan perencanaan strategik guna mengidentifikasi peluang dan ancaman utama yang akan dihadapi oleh unit bisnis di masa depan.

4. Hery Mintzberg (1939-*present*) memberikan sumbangan pemikiran ilmu manajemen pada tahun 1979 dengan mendefinisikan strategi sebagai sebuah kekuatan mediasi antara organisasi dengan lingkungannya.

Hal senada dinyatakan oleh Rusmini (2017).

Daftar Pustaka

- Baskara, I.G.K. (2013) Perkembangan Pemikiran Manajemen dari Gerakan Pemikiran Scientific Management Hingga Era Modern. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 7(2), 143-152
- Betts, S.C. (2003). Contingency Theory: Science or Technology? *Journal of Business & Economics Research*, 1(8), 123-130
- Gannon, D., Boguszak, A. (2013). Douglas McGregor's: Theory X and Theory Y. *CRIS Bulletin*, 02, 895-93
- Haque, A.U., Baloch, A. (2019). Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges. *Journal of Yasar University*, 14 (Special Issue), 156-169
- Hewege, C.R. (2012). A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward. *Sage Open*, 1-11
- Imhanzenobe, J. (2021). A review of the Management Science theory and its application in contemporary businesses. *African Journal of Business Management*, 15(4), 133-138
- Jarašūnienė, A., Sinkevičius, G., Mikalauskaitė, A. (2017). Analysis of Application Management Theories and Methods for Developing Railway Transport. *10th International Scientific Conference Transbaltica 2017: Transportation Science and Technology*, 173-184
- Khorasani, S.T., Almasifard, M. (2017). Evolution of Management Theory within 20 Century: A Systemic Overview of Paradigm Shifts in Management. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 134-137
- Koiri, Nur. (2019). Theoretical Framework, Falsasah dan Prinsip-prinsip Dasar Ilmu Manajemen Pendidikan. *Jurnal Tarbawi*, 16(1), 96-111

- Lina, Marliani (2019). Sejarah Perkembangan Administrasi Sebagai Seni dan Ilmu Pengetahuan. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(4), 252-259
- Lynch, T.D., Cruise, P.L. (2006). *Handbook of Organizational Theory and Management: The Philosophical Approach*. Taylor and Francis.
- Lukitaningsih, Ambar, (2012). Kontribusi Ilmu Manajemen dalam Pengembangan Customer Relationship Management (CRM). *Jurnal MAKSIPRENEUR*, 2(1), 20-39
- Olawaju, A.D., George, O.J. (2014). Management Theories and its Application in Organisations: The Nigerian Experience. *The British Academy of Management (BAM) 2014 Conference Proceedings*, 1-18
- Rokhyati, Isnaeni. (2014). Perkembangan Teori Manajemen dari Pemikiran Scientific Management hingga Era Modern Suatu Tinjauan Pustaka. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 15(2), 1-20
- Rusmini. (2017). *Psikologi Manajemen*. Jambi: Pusaka Jambi
- Suci, N.M. (2019). The Evolution of Management Thought. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 7-15
- Supeno, Eko. (2012). Evolusi Pemikiran Manajemen: Sebuah Tinjauan Wren dan Bedeian. *Jejaring Administrasi Publik*, 4(1), 54-62

Profil Penulis



Aditya Wardhana. Penulis merupakan dosen tetap Universitas Telkom dan menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi (S.E) di prodi Manajemen Universitas Padjadjaran pada tahun 1997. Kemudian, penulis menyelesaikan studi Magister Sains (M.Si) di prodi Manajemen Universitas Padjadjaran tahun 2003 dan menyelesaikan studi Magister Manajemen (M.M) di prodi Manajemen Universitas Pasundan tahun 2012. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi Doktor Ilmu Manajemen di prodi Manajemen Universitas Pasundan.

Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen strategik. Penulis memiliki pengalaman praktisi pemasaran di Citibank dan *Human Resource Development*, ISO Auditor, *General Affairs*, dan *Logistic* di Perusahaan Gas Negara serta sebagai konsultan di beberapa BUMN seperti Surveyor Indonesia, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia, Pertamina, BNI 46, PTPN VIII, serta pada Kementerian Koordinator Perekonomian RI, dan Kementerian Perhubungan. Sebagai dosen tetap di Universitas Telkom, penulis juga aktif melakukan berbagai penelitian terindeks Scopus Q2 dan Sinta 2 dan menulis berbagai buku dalam bidang manajemen sumber daya manusia, pemasaran, bisnis internasional, metode penelitian, serta memiliki Sertifikasi Penulis Buku Non-Fiksi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) RI.

Email Penulis: adityawardhana@telkomuniversity.ac.id

LINGKUNGAN ORGANISASI

Hani Damayanti Aprilia

Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung

Lingkungan dan Organisasi

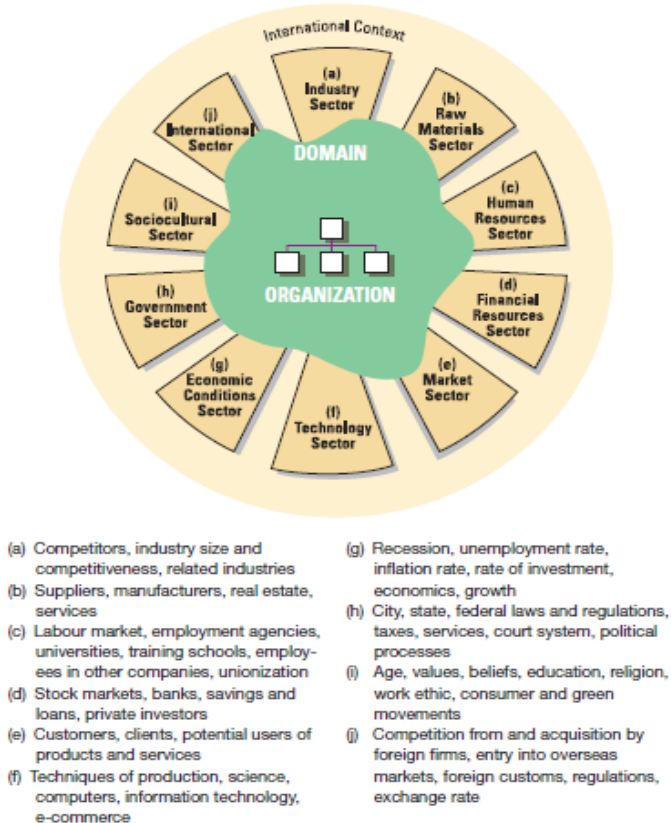
Robbins (1993) mendefinisikan lingkungan organisasi sebagai apa saja yang berada di luar batas sebuah organisasi. Namun, organisasi lebih dihadapkan pada lingkungan yang spesifik, yaitu bagian yang paling relevan dari sebuah organisasi. Organisasi sebagai sistem terbuka, tentu saja mau tidak mau harus berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan lingkungannya untuk dapat mempertahankan atau meningkatkan keefektifannya.

Lingkungan umum organisasi merujuk pada segala sesuatu seperti faktor ekonomi, keadaan politik, lingkungan sosial, struktur yang legal, situasi ekologi, dan kondisi budaya, yang memengaruhi organisasi meskipun relevansinya tidak begitu jelas terlihat. Sedangkan lingkungan khusus organisasi merupakan bagian dari lingkungan yang secara langsung relevansinya terlihat bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Lingkungan khusus menjadi perhatian bagi organisasi karena akan memengaruhi keefektifan sebuah organisasi. Lingkungan khusus merupakan sesuatu yang khas karena akan berubah sesuai kondisi. Lingkungan khusus ini mencakup pelanggan, pemasok, pesaing, lembaga

pemerintah, serikat buruh, asosiasi perdagangan, dan kelompok yang berpengaruh di masyarakat.

Lingkungan khusus setiap organisasi tidak sama, akan tetapi bergantung pada domain yang mengidentifikasi ceruk pasar dari produk dan jasa yang mereka hasilkan. Domain sebuah organisasi menjadi penting karena menentukan titik ketergantungan organisasi terhadap lingkungan khususnya. Merubah domain dapat diartikan bahwa organisasi merubah lingkungan khususnya.

Sedangkan Daft, Murphy, dan Willmott (2020), menguraikan lingkungan organisasi dalam konteks internasional sebagai berikut:



Gambar: Lingkungan Organisasi dalam Konteks Internasional
Sumber: Daft, Murphy, dan Willmott (2020)

Teori Lingkungan

Kontribusi penting dari para tokoh yang mengkaji tentang lingkungan organisasi, antara lain:

1. Burns dan Stalker (Robbins, 1990)

Burns dan Stalker seperti yang dikutip dalam Robbins (1990) menjelaskan bahwa dalam lingkungan yang stabil dan pasti, desain dasar organisasi harus mekanis. Namun, apabila lingkungan bergejolak, maka desain dasar organisasi harus organis.

Burn dan Stalker meneliti 20 perusahaan industri di Inggris dan hasilnya mereka menemukan adanya pengaruh dua jenis lingkungan terhadap struktur organisasi yang efektif. Oleh karena itu lingkungan yang stabil cenderung membentuk struktur mekanistik. Sedangkan lingkungan yang cepat berubah dan dinamis cenderung membentuk *struktur organis*

2. Emmery dan Trist (Robbins, 1990)

Emmery dan Trist dalam Robbins (1990) mengidentifikasikan lingkungan menjadi empat macam. Hal ini disebabkan, apabila kondisi lingkungan organisasi berbeda maka akan membutuhkan struktur organisasi yang berbeda. Keempat macam lingkungan tersebut, antara lain:

a. *Placid Randomized* (Lingkungan Tenang Acak)

Lingkungan ini paling sederhana, keadaannya tenang, jarang berubah, kalau pun berubah sifatnya acak, dan menimbulkan ancaman paling sedikit terhadap organisasi. Contoh lingkungan suatu Apotek di sebuah kota kecil.

- b. *Placid Clustered* (Lingkungan Tenang Mengelompok)

Lingkungan ini jarang berubah dan terjadi dalam bentuk kelompok elemen yang saling berkait dan dapat berubah secara bersamaan. Contoh lingkungan industri kimia.

- c. *Disturbed Reactive* (Lingkungan Diganggu Bereaksi)

Lingkungan ini cukup peka, dimana tindakan suatu organisasi dapat mengganggu ketenangan lingkungan sehingga akan direaksi oleh organisasi lainnya. Contoh lingkungan industri rokok.

- d. *Turbulent Field* (Lingkungan Kacau)

Lingkungan ini ditandai dengan kompleksitas yang tinggi, perubahan yang cepat, perubahan yang saling berkaitan, dan berakibat negatif bagi organisasi. Lingkungan kacau ini merupakan kondisi lingkungan umumnya perusahaan saat ini

3. Lawrence dan Lorsch (Robbins, 1990)

Menurut Lawrence dan Lorsch (Robbins, 1990), bahwa terdapat lingkungan spesifik yang jamak dengan berbagai tingkat ketidakpastian yang berbeda-beda. Tingkat ketidakpastian lingkungan dapat digunakan untuk menyeleksi struktur yang tepat, di mana sub-sub unit organisasi yang berhasil akan dapat menjawab tuntutan sub-sub lingkungan. Sehingga Lawrence dan Lorsch menyajikan penyatuan dari ketiga dimensi berikut, yaitu kapasitas (berlebihan-langka), *volatility* (stabil-dinamis), dan kompleksitas (sederhana-kompleks).

Lawrence dan Lorsch menekankan adanya pengaruh antara lingkungan eksternal terhadap lingkungan

internal. Menurut Lawrence dan Lorsch, struktur dari suatu organisasi harus disesuaikan dengan lingkungannya karena dari penyesuaian tersebut, akan memunculkan diferensiasi (keanekaragaman jenis tugas dan pekerjaan) dan integrasi (koordinasi internal).

Setiap sub organisasi/departemen/divisi akan menghadapi lingkungan eksternal yang berbeda-beda. Apabila sub organisasi menghadapi lingkungan eksternal dinamis dan kompleks maka sub organisasi perlu meningkatkan diferensiasi horisontal sekaligus harus meningkatkan integrasi.

Hubungan Lingkungan Organisasi dan Struktur Organisasi

Ketergantungan organisasi terhadap lingkungan hingga batas waktu tertentu tidak dapat diabaikan, karena dalam praktiknya organisasi lebih bergantung pada faktor lingkungan dibandingkan faktor lainnya. Lingkungan yang dinamis lebih banyak memberikan pengaruh terhadap struktur sebuah organisasi dibandingkan dengan lingkungan yang statis. Hal ini disebabkan karena, lingkungan yang dinamis akan membawa organisasi ke arah organisasi yang organis. Meskipun besaran organisasi dan teknologi rutin yang digunakan mengarah pada organisasi mekanis. Hal ini disebabkan karena lingkungan yang statis, tidak akan menghilangkan pengaruh besaran organisasi dan teknologi yang digunakan.

1. Hubungan Lingkungan dan Kompleksitas

Ketidakpastian lingkungan secara langsung akan berpengaruh terhadap kompleksitas. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi akan mengakibatkan kompleksitas yang lebih besar di sebuah organisasi. Sehingga, organisasi harus lebih ketat lagi dalam

memantau kondisi lingkungan yang tidak pasti (lingkungan yang dinamis). Salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan cara menciptakan unit-unit yang didiferensiasi. Selain itu, lingkungan yang kompleks akan memaksa organisasi untuk melindungi diri dengan sejumlah departemen dan spesialisasi yang lebih besar.

2. Hubungan Lingkungan dan Formalisasi

Formalisasi yang tinggi dibutuhkan pada lingkungan yang stabil, sebab organisasi dapat melakukan penghematan melalui penyeragaman atau menstandarkan aktivitas para anggotanya. Akan tetapi, apakah lingkungan yang dinamis akan mengakibatkan formalisasi yang rendah, juga tidak dapat diabaikan. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakpastian lingkungan. Sehingga, manajemen harus dapat menyikapi dengan baik perihal ketidakpastian lingkungan ini. Karena antara ketidakpastian lingkungan dan formalisasi memiliki keterkaitan yang terbalik.

3. Hubungan Lingkungan dan Sentralisasi

Untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan, organisasi dapat menerapkan desentralisasi. Sehingga, semakin komplek lingkungan sebuah organisasi, maka semakin besar juga penerapan desentralisasi dalam organisasi. Hubungan yang ekstrem dalam lingkungan organisasi akan menyebabkan sentralisasi sementara.

Strategi Mengelola Lingkungan

Setiap organisasi akan dihadapkan pada kondisi lingkungan yang tidak pasti. Ketidakpastian lingkungan menjadi hal yang paling tidak disukai oleh para manajer. Oleh karena itu, untuk mengurangi atau bahkan

menghilangkan dampak ketidakpastian lingkungan, organisasi dapat menggunakan desain struktur.

Selain itu, dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan, organisasi dapat mengelola lingkungannya dengan berbagai strategi, baik strategi internal maupun strategi eksternal.

1. Strategi Internal

Apabila organisasi menggunakan strategi internal dalam mengelola lingkungan yang tidak pasti, beberapa hal yang dapat menjadi pilihan, antara lain:

a. Pilihan bidang kegiatan (Domain).

Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, organisasi dapat pindah ke domain yang memiliki ketidakpastian lingkungan yang lebih rendah atau kondisi lingkungan yang lebih baik. Misalnya dengan memilih bidang kegiatan yang tingkat persaingannya tidak terlalu berat, campur tangan pemerintah tidak terlalu banyak, dan jumlah konsumen yang cukup banyak.

b. Rekrutmen Eksekutif.

Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, organisasi dapat merekrut orang yang tepat yang dapat mengurangi pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Misalnya merekrut eksekutif pesaing, merekrut mantan pejabat pemerintah sipil-militer atau politik, dan merekrut profesional pesaing.

c. Pengamatan Lingkungan

Dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, organisasi dapat melakukan penelitian organisasi, dengan cara mengamati segala tindakan pesaing, pemerintah, dan atau serikat buruh, yang dapat memengaruhi organisasi. Dengan penelitian

organisasi, dapat diperoleh ramalan-ramalan yang tepat mengenai fluktuasi keadaan lingkungan sehingga dapat mengurangi ketidakpastian lingkungan. Selain itu, melalui pengamatan organisasi, akan lebih mudah memahami perubahan sehingga langkah penyesuaian diri yang tepat untuk menghadapi lingkungan dapat dilakukan.

d. Pelaku pengamatan oleh *boundary spanners*

Boundary spanners adalah orang yang bekerja di batas luar organisasi, misalnya pemasar, peneliti pemasaran, agen pembelian, pelobi, spesialis humas dan spesialis rekrutmen. Yang dikerjakan *boundary spanners* antara lain mencari, mengumpulkan, dan mengevaluasi informasi, mewakili organisasi, melindungi dan menyangga organisasi.

e. Menyangga (*Buffering*)

Buffering adalah upaya mengurangi kemungkinan gangguan terhadap aktivitas utama organisasi dengan cara memastikan tersedianya input/*supply* dan atau terserapnya output. *Buffering* akan menjaga aktivitas utama organisasi dari pengaruh lingkungan baik dari sisi input maupun output.

Sisi input, antara lain dengan cara:

- 1) Menyimpan bahan baku dan pasokan
- 2) Pemeliharaan preventif
- 3) Merekrut dan melatih personalia baru

Sisi output antara lain dengan cara menggunakan persediaan dengan baik.

f. Mendatarkan (*Smoothing*)

M mendatarkan dampak fluktuasi (ketidakpastian) pada lingkungan, berkaitan dengan penyerapan output organisasi. Contoh. Hotel sering menawarkan diskon besar pada saat *off season*. Tiket pesawat hari kerja Senin-Kamis biasanya lebih murah jika dibandingkan pada saat akhir pekan.

g. Menjatah (*Rationing*)

Bila terjadi ketidakpastian karena permintaan yang berlebihan, maka organisasi dapat melakukan tindakan penjatahan (*rationing*) terhadap permintaan produk atau jasa tertentu. Contohnya, ketika permintaan tiket pertandingan sepak bola berlebihan maka diatur kuota berdasarkan penonton dari pendukung kesebelasan yang berbeda.

h. Penyebaran secara geografis (*geografic dispersion*)

Ketidakpastian lingkungan bisa terjadi karena lokasi. Sehingga untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan dapat diatasi dengan berpindah lokasi dan atau beroperasi di berbagai lokasi yang berbeda.

2. Strategi Eksternal

Sedangkan bila organisasi berencana menggunakan strategi eksternal dalam mengelola lingkungan yang tidak pasti, beberapa hal yang dapat menjadi pilihan, antara lain:

a. Iklan dan Humas

Iklan dan humas merupakan cara tradisional untuk menciptakan hubungan yang baik dengan lingkungan dengan tujuan untuk memengaruhi

pandangan dan pilihan masyarakat sehingga mengurangi ketidakpastian lingkungan. Iklan bertujuan untuk:

- 1) Mengurangi tekanan persaingan
- 2) Menstabilkan permintaan
- 3) Menetapkan harga
- 4) Mengurangi ketergantungan pada konsumen yang berubah-ubah selera karena adanya tawaran dari pesaing

b. Kontrak (*Contracting*)

Pembuatan kontrak jangka panjang pada sisi input (kesediaan pasokan) maupun output (serapan produk), bertujuan untuk melindungi organisasi terhadap perubahan kuantitas/harga, baik dari sisi input maupun output agar efisien.

c. *Coopting*

Coopting adalah upaya memasukkan orang-orang penting dan berpengaruh pada lingkungan untuk masuk ke dalam organisasi. Misalnya memasukkan pejabat pemerintah, analis senior ke dalam jajaran komisaris di perusahaan swasta. Hal ini bertujuan untuk mendapat dukungan, baik dukungan modal, politik, maupun sosial.

d. *Interlocking directorate*

Merujuk pada dua atau lebih organisasi yang memiliki seorang atau lebih direktur yang sama. Tujuan *interlocking directorate* adalah untuk:

- 1) Koordinasi horisontal (penentuan harga, pemasangan iklan, penelitian & pengembangan)

- 2) Koordinasi vertikal (meningkatkan kemungkinan ketersediaan bahan baku)
- 3) Meningkatkan keahlian (informasi dari direktur luar tentang aktivitas organisasi/lingkungan)
- 4) Reputasi organisasi (kesan menguntungkan, dapat menarik pelanggan dan dapat membantu menghindari masalah)

e. *Coalescing*

Coalescing adalah upaya penggabungan usaha (*merger*), usaha bersama dan persetujuan bersama dengan tujuan mengurangi ketidakpastian lingkungan. Persetujuan kerjasama biasanya untuk menetapkan harga atau membagi pasar. Contoh usaha bersama adalah Toyota & Daihatsu : Xenia dan Avanza; Ayla dan Agya.

f. *Lobbying*

Lobbying adalah upaya untuk memengaruhi kebijakan pemerintah melalui wadah asosiasi. Melalui asosiasi pengusaha sejenis seringkali dapat memunculkan suatu kekuatan yang cukup besar untuk memengaruhi lingkungan. Misalnya dengan melakukan pendekatan-pendekatan dengan pihak pengambil kebijakan.

Daftar Pustaka

- Anoraga, P. (2009). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daft, R.L. (2010). *Organization Theory and Design*. Tenth Edition. South Western CenGage Learning.
- Daft, R.L., Murphy, J., dan Willmott, H. (2020). *Organization Theory and Design. An International Perspective*. Fourth Edition. South Western CenGage Learning.
- Reksohadiprodjo, S. dan Handoko, H. (2001). *Organisasi Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Five: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1993). *Organization Behavior Concept, Controversies and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2012). *Management*. International Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Swastha DH, B. dan Sukotjo W, I. (2002). *Pengantar Bisnis Modern (Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern)*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Liberty.

Profil Penulis



Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si. Lahir di Mulyo Asri, 04 April 1985, adalah dosen di jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung. Setelah menyelesaikan pendidikan di SMUN 2 Bandar Lampung, pada tahun 2003 melanjutkan studi di jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung. Selanjutnya, pendidikan strata dua diselesaikan pada tahun 2016 di program studi Magister Ilmu Administrasi, FISIP, Universitas Lampung. Selain menulis dan mengajar, juga aktif memberikan pelatihan bagi mahasiswa dan *fresh graduate* dalam pengembangan diri dan karir. Berbagai pelatihan yang telah diberikan antara lain: Pelatihan Kesekretarisan dan Kebendaharaan, Manajemen Waktu, Penulisan Surat Lamaran Kerja, *CV Writing & Interview Skill*, *Public Speaking*, dan Korespondensi Bisnis.

Email: haniedamayanti@gmail.com

FUNGSI PERENCANAAN DAN PENETAPAN TUJUAN ORGANISASI

Eka Hendrayani

Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi

Fungsi Perencanaan

Perencanaan (*planning*) adalah fungsi dasar manajemen, karena fungsi-fungsi lain (*organizing, actuating/directing, controlling*) harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaannya dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif (kemungkinan) yang ada. Perencanaan adalah kegiatan kegiatan yang akan dilaksanakan. Perencanaan adalah pengambilan keputusan (Usman, 2015). Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaian. Suatu perencanaan adalah suatu aktifitas integratif yang berusaha memaksimalkan efektifitas seluruhnya dari organisasi sebagai suatu sistem sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Proses perencanaan berisi empat tahap yang terdiri dari penentuan tujuan, mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang, cara untuk mencapai tujuan dan mengimplementasikan rencana tindakan dan

mengevaluasi hasilnya. Alasan perlunya perencanaan terdiri dari dua yaitu, perencanaan dilakukan untuk mencapai "*protective benefit*" artinya yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan "*positive benefit*" artinya dalam bentuk meningkatkan sukses pencapaian tujuan organisasinya.

Suatu perencanaan yang baik harus menjawab enam pertanyaan yang tercakup dalam unsur-unsur perencanaan, yaitu :

1. Tindakan yang harus dikerjakan, yaitu mengidentifikasi segala sesuatu yang akan dilakukan.
2. Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, yaitu merumuskan faktor-faktor penyebab dalam melakukan tindakan.
3. Tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan tempat atau lokasi.
4. Kapan tindakan akan dilakukan, yaitu menentukan waktu pelaksanaan tindakan.
5. Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, yaitu kapan tindakan tersebut diambil.

Dari segi proses, fungsi-fungsi perencanaan adalah proses-proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan atau mengubah tujuan tersebut akan dicapai. Dari sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenangnya untuk menentukan atau mengubah tujuan dan kegiatan organisasi. Dari sisi pengambilan keputusan, perencanaan merupakan pengambilan keputusan untuk jangka panjang atau yang akan datang mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana dan siapa yang akan melakukannya, dimana keputusan akan

diambil belum tentu sesuai, hingga implementasi perencanaan tersebut dibuktikan dikemudian hari.

Pada intinya perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana suatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu. Perencanaan yang baik adalah ketika apa yang dirumuskan ternyata dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan yang buruk adalah ketika apa yang telah dirumuskan dan ditetapkan ternyata tidak berakhlak dalam implementasi sehingga tujuan organisasi menjadi tidak berwujud.

Fungsi-fungsi perencanaan adalah:

1. Menentukan titik tolak dan tujuan usaha. Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai sehingga merupakan sasaran, sedangkan perencanaan adalah alat untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap usaha yang baik harus memiliki titik tolak, landasan dan tujuannya. Misalnya, seseorang ingin pergi dari Bandung ke Surabaya naik kereta api. Disini Surabaya merupakan tujuan, sedangkan kereta api merupakan perencanaan atau alat mencapai sasaran tersebut.
2. Memberikan pedoman, pegangan dan arahan. Suatu perusahaan harus mengadakan perencanaan apabila hendak mencapai tujuan. Tanpa perencanaan, suatu perusahaan tidak akan memiliki pedoman, pegangan dan arahan dalam melaksanakan aktifitas kegiatannya. Misalnya, seorang pilot terbang melintasi Samudera tanpa mengetahui apakah ia ingin menuju ke Inggris, Belanda atau Australia, maka ia akan berada di dalam ketidakpastian.

3. Mencegah pemborosan waktu, tenaga dan material. Dalam menetapkan alternatif dalam perencanaan, kita harus mampu menilai apakah alternatif yang dikemukakan realistis atau tidak atau dengan kata lain apakah masih ada dalam batas kemampuan kita serta dapat mencapai tujuan yang kita tetapkan. Misalnya, suatu perusahaan menetapkan tujuan bahwa omset penjualan untuk tahun yang akan datang dinaikkan sebanyak 10%. Untuk itu ditetapkan alternatif media promosi antara lain radio, majalah dan surat kabar. Karena keterbatasan dana yang dimiliki, pilihan jatuh pada surat kabar karena dianggaprealistis dan paling ekonomis. Selain itu, perencanaan yang baik memerlukan pemikiran lebih lanjut tentang surat kabar apa, hari pertemuannya dan judul iklan.
4. Memudahkan pengawasan. Dengan adanya planning, kita dapat mengetahui penyelewengan yang terjadi karena planning merupakan pedoman dan patokan dalam melakukan suatu usaha. Agar dapat membuat perencanaan yang baik, maka manajer memerlukan datadata yang lengka, dapat dipercaya secara aktual.
5. Kemampuan evaluasi yang teratur. Dengan adanya *planning*, kita dapat mengetahui apakah usaha yang kita lakukan sudah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sehingga tidak terjadi *under palnning* dan *over palnning*.
6. Sebagai alat koordinasi. Perencanaan dalam suatu perusahaan kadang-kadang begitu kompleks, karena untuk itu perencanaan tersebut meliputi bidang dimana tanpa koordinasi yang baik dapat menimbulkan benturan-benturan yang akibatnya dapat cukup parah. Misalnya, perjalanan suatu kereta api yang dengan tanpa adanya koordinasi ynung

baik, kemungkinan akan terjadi tabrakan atau harus menunggu terlalu lama.

Dalam perencanaan, terdapat empat langkah perencanaan dan ini dapat disesuaikan dengan semua kegiatan perencanaan pada semua tingkat di dalam organisasi.

Langkah 1 : Tetapkan tujuan atau seperangkat tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan tentang apa yang diinginkan atau dibutuhkan oleh suatu organisasi atau sub unit

Langkah 2 : Definisikan situasi saat ini. Berapa jauhkah organisasi atau sub unit itu dari sasaran-sasaran? Sumber daya apakah yang tersedia untuk mencapai sasaran tersebut? Hanya setelah keadaan sekarang dianalisis, maka rencana dapat disusun untuk membuat rencana selanjutnya.

Langkah 3 : Identifikasi hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan-tujuan. Faktor-faktor apa dalam lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai sasarannya? faktor-faktor yang menimbulkan masalah.

Langkah 4 : Kembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Langkah terakhir dalam proses perencanaan melibatkan berbagai alternatif arah tindakan untuk mencapai sasaran yang diinginkan, mengevaluasi alternatif-alternatif yang ada dan memilih diantara alternatif tersebut yang paling sesuai untuk mencapai sasaran.

Suatu perencanaan lahir bukanlah secara kebetulan melainkan ada sebab berupa inisiatif atau prakarsa dari dalam dan luar organisasi. Sebagaimana asal lahirnya suatu perencanaan meliputi berbagai sumber antara lain:

1. *Police top management*. Puncak pimpinanlah yang mengeluarkan kebijakan diadakan perencanaan karena memang merekalah sebagai pemegang *policy*.
2. Hasil pengawasan. Berdasarkan hasil pengawasan terkumpullah sejumlah data atau fakta yang dibuat dalam suatu perencanaan baru yang memperbaiki atau merombak yang pernah dilaksanakan.
3. Inisiatif dari dalam. *Planning* juga dapat lahir akibat adanya sasaran dari pihak luar yang mungkin secara langsung atau tidak langsung yang mempunyai kepentingan dengan organisasi.
4. Kebutuhan masa depan. Suatu perencanaan dibuat sebagai persiapan masa depan ataupun menghadapi rintangan dan hambatan yang sewaktu-waktu bisa terjadi.
5. Supaya perencanaan menghasilkan rencana yang baik, konsisten dan realistis, maka kegiatan dalam merumuskan suatu perencanaan perlu memperhatikan (Usman, 2013):
 - a. Keadaan sekarang (tidak dimulai dari nol) tetapi dari sumber daya yang telah ada.
 - b. Keberhasilan dan faktor-faktor kritis keberhasilan.
 - c. Kegagalan dari masa lalu.
 - d. Potensi, tantangan dan kendala yang ada.
 - e. Kemampuan mengubah kelemahan menjadi kekuatan dan ancaman menjadi peluang.

- f. Mengikutsertakan pihak-pihak terkait.
- g. Memperhatikan komitmen dan mengkoordinasikan pihak-pihak terkait.
- h. Mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi, demokratis, transparan, realistis, legalitis dan praktis.
- i. Jika mungkin menguji cobakan kelayakan perencanaan

Menurut Usman (2013), perencanaan diadakan dengan tujuan sebagai berikut:

- 1. Standar pengawasan yaitu dengan mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.
- 2. Mengetahui kapan pelaksanaan dan kesesuaian suatu kegiatan yang telah direncanakan
- 3. Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasi) baik kualifikasinya maupun kualitasnya. Mendapatkan keinginan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.
- 4. Meminimalkan kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu
- 5. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan
- 6. Menyeraskan dan memadukan beberapa sub kegiatan
- 7. Mendeteksi hambatan, kesulitan yang akan ditemui
- 8. Mengarahkan dalam mencapai tujuan

Adapun hambatan-hambatan dalam perencanaan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penolakan internal pada perencana terhadap penetapan tujuan dan pembuatan rencana untuk mencapainya. Dengan kata lain hambatan ini bersumber pada ketidaksediaan dan ketidakmampuan individu-individu perencana untuk melakukan kegiatan-kegiatan perencana.
2. Keengganan umum para anggota organisasi untuk menerima perencanaan dan rencana-rencana karena perubahan yang ditimbulkan.

Beberapa cara yang dilakukan untuk mengaasi hambatan dalam perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Melibatkan para pegawai, terutama mereka yang terkena pengaruh dalam proses perencanaan.
2. Memberikan banyak informasi kepada para pegawai tentang rencana dan kemungkinan akibat-akibatnya sehingga mereka memahami perlunya perubahan, manfaat yang diharapkan dan apa yang diperlukan untuk pelaksanaan yang efektif
3. Mengembangkan suatu polaperencanaan dan penetapan yang efektif, suatu "*track record*" yang mendorong kepercayaan kepada pembuat rencana baru tersebut diterima
4. Menyadari dampak dari perubahan-perubahan yang diusulkan terhadap para anggota organisasi atau karyawan perusahaan dan memperkecil gangguan yang tidak perlu.

Penetapan Tujuan Organisasi

Secara umum tujuan organisasi merupakan keadaan yang ingin dicapai oleh organisasi di waktu yang akan datang melalui kegiatan organisasi. Untuk mencapai tujuan dalam organisasi, pelaku (orang) dalam organisasi diharapkan untuk mendesain maupun mengelola organisasinya dengan baik. Adapun tujuan organisasi secara umum yaitu sebagai wadah bersama-sama mencapai tujuan/keuntungan yang bermanfaat secara bersama-sama, sebagai tempat untuk melatih dan menambah pengetahuan, pergaulan, kemampuan, kemandirian serta sumber daya yang dimiliki:

1. Lebih mengutamakan kebersamaan

Di dalam organisasi akan diuntut untuk lebih mementingkan kebersamaan karena di dalamnya selalu menyangkut dengan orang banyak dimana harus bekerjasama dengan anggota yang lainnya dan tidak dapat membebarkannya hanya pada satu orang saja. Dengan demikian, setiap anggotanya akan lebih termotivasi untuk saling bekerja sama supaya tujuan mereka cepat tercapai.

2. Mudahnya dalam menyelesaikan masalah

Masalah adalah hal yang tidak akan bisa pernah dihindari, namun harus diatasi. Dalam sebuah organisasi, masalah adalah lumrah untuk diperbincangkan dikarenakan setiap anggota itu mempunyai pendapat dan karakter yang berbeda namun disinilah peran organisasi dimana masalah yang timbul tidak dibebankan atau diputuskan oleh salah satu anggota saja tapi seluruh anggota harus ikut aktif dalam memecahkan masalah tersebut.

3. Mengajarkan atau membudayakan jiwa kepemimpinan

Sejatinya Tuhan telah menganugerahkan jiwa kepemimpinan manusia itu sejak mereka lahir, namun tidak semua orang dapat menjadi pemimpin., hal ini dikarenakan kemampuan yang dimiliki oleh manusia itu berbeda. Di dalam sebuah organisasi dapat melatih jiwa kepemimpinan karena disini diberi kesempatan untuk belajar dan berkembang menciptakan inovasi dan kreatifitas serta selalu berpikiran positif, dilatih menjadi lebih berani dalam mengambil keputusan dengan seksama dan tidak egois, dan pada organisasi juga akan dilatih bagaimana mengatur manajemen yang baik, serta bagaimana menerapkan fungsi manajemen.

4. Menumbuhkan sikap disiplin dan etos kerja di dalam dirinya

Sikap disiplin ini sangat penting untuk semua orang khususnya untuk para pekerja. Karena dengan disiplin pekerjaan dapat terorganisir dan dapat membawa dampak yang baik untuk lingkungan pekerjaan, namun tidak semua orang yang dapat menerapkan sikap disiplin dan etos kerja yang baik, sehingga dapat menghambat mereka dalam berkarier. Dengan berorganisasi dapat menumbuhkan sikap disiplin dan etos kerja yang baik dalam diri karena akan terlatih dengan sendirinya untuk menepati janji, berkomitmen dan lain sebagainya. Untuk menjadikan sebagai seorang yang disiplin dan memiliki etos kerja, didalam sebuah organisasi juga perlu dan butuh SOP (Standar Operasional Prosedur) yang dapat dijadikan indikator untuk beberapa anggota dalam organisasi tersebut, apakah mereka sudah bertindak disiplin atau belum.

5. Dapat membina *emotional intelegent*

Selain kepribadian yang terbentuk menjadi lebih baik, organisasi juga membina atau membentuk *emotional intelegent*, sehingga akan lebih percaya diri dalam bersosialisasi.

6. Menambah pengetahuan dan wawasan seseorang

Pengetahuan dan wawasan yang luas sangatlah penting untuk manusia sebagai makhluk sosial, baik untuk menguatkan suatu argumen dalam berpendapat maupun untuk berkomunikasi. Akan tetapi, terkadang manusia belum mempunyai pengetahuan dan wawasan yang cukup luas. Di dalam organisasi akan selalub berinteraksi dengan sesama anggota lainnya atau bahkan para pengurus organisasi tersebut, yang menimbulkan bertambahnya ilmu pengetahuan dan wawasan karena saling bertukar informasi dan wawasan tersebut tadi.

Daftar Pustaka

- Usman. H. (2013). *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Edisi ke 4. Jakarta: PT.Bumi Aksara
- Sarinah, Mardalena. (2017). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deeplisher
- Usman, Sinaung. (2016). *Fungsi Manajemen Dalam Prakteknya*. Jakarta: Rineka cipta

Profil Penulis



Eka Hendrayani. Lahir di Padang, 1 Mei 1979. Lulus S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta Padang pada tahun 2001. Kemudian melanjutkan Studi S2 Magister Manajemen (Konsentrasi Manajemen Pemasaran) Universitas Negeri Padang dan lulus pada tahun 2004. Saat ini merupakan Dosen ITBHAS Haji Agus Salim Bukittinggi pada Program Studi Akuntansi. Pernah menjadi Dosen Tetap di AMIK (Akademi Manajemen Informatika dan Komputer) Kosgoro Solok pada Program Studi Manajemen Informatika pada tahun 2007-2019. Penulis pernah menjabat sebagai Ketua LP2M AMIK Kosgoro Solok. Saat ini penulis aktif sebagai Anggota BPSK (Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen) Kota Solok periode 2017-2022. Penulis juga aktif sebagai Ketua Yayasan Srikandi Cipta Mandiri. Penulis aktif melakukan publikasi baik dalam bentuk jurnal maupun buku dengan minat kajian penelitian bidang manajemen, literasi akuntansi, manajemen, kewirausahaan, pendidikan informal dan transfer pengetahuan.

Email penulis : een010579@gmail.com

FUNGSI PENGORGANISASIAN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Siti Mardah, S.E., M.M.

Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad
Al Banjari Banjarmasin

Pengertian Fungsi Pengorganisasian

Organisasi adalah tempat berkumpulnya orang-orang dalam suatu wadah untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai secara bersama-sama. Menurut Hasibuan (2019) pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan, dan pengaturan bermacam-macam aktifitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang yang tepat pada setiap aktifitas, menyediakan peralatan dan perlengkapan yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktifitas-aktifitas tersebut (Setiady, 2019). Sedangkan dalam arti luas pengorganisasian adalah tahapan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi untuk merancang struktur formal, menetapkan, menggolongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan, menetapkan tugas-tugas pokok, wewenang dan pendelegasian wewenang oleh pemimpin kepada staf dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Atau suatu kegiatan untuk mengatur semua karyawan dengan melakukan pembagian kerja, hubungan kerja, pelimpahan kekuasaan, integrasi dan koordinasi dalam lingkup organisasi. Organisasi merupakan wadah atau alat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan adanya organisasi yang baik dan terkendali, maka diharapkan tujuan yang ingin dicapai akan terwujud.

Tahapan-tahapan yang dilakukan dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

1. Mengacu pada Rencana dan Tujuan Manajemen

Proses ini dimulai dengan menetapkan rencana dan tujuan. Karena jika rencana dan tujuan sudah ditetapkan, maka akan mempermudah tim manajemen untuk membagi rencana kerja tersebut kepada masing-masing divisi. Setiap divisi harus memahami rencana kerja tersebut, sehingga dapat dengan mudah melaksanakannya, sehingga tujuan yang sudah ditetapkan akan mudah untuk dicapai. Hal yang paling penting adalah mereka dapat melaksanakan itu semua dengan waktu yang seefektif dan biaya seefisien mungkin, tanpa harus mengurangi optimalisasi tujuan yang ingin dicapai organisasi.

2. Menentukan Tugas Utama

Apabila rencana dan tujuan telah tercapai, maka saatnya tim manajemen untuk melakukan pencatatan dan menentukan pengelompokan tugas-tugas utama organisasi. Manajemen mempunyai banyak tingkatan dan subbagian. Perusahaan memiliki manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasional, manajemen Sumber Daya Manusia dan lain-lain. Pada tahapan ini tugas pokok setiap manajemen ditentukan, karena tugas dari setiap divisi

itu berbeda. Dengan demikian tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap divisi juga jelas.

3. Membagi Tugas Kepada Individu

Tahapan ini merupakan proses yang sangat penting. Karena keberhasilan rencana yang dibuat oleh tim manajemen ditentukan oleh orang-orang yang melaksanakannya, yaitu orang-orang yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban yang mereka jalankan. Apabila kita melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang melaksanakan tugas tersebut, dalam artian orang tersebut tidak mempunyai kompetensi dalam melaksanakan tugasnya, maka resiko kerugian besar akan ditanggung oleh pihak manajemen. Untuk itu pihak manajemen harus berhati-hati dan lebih selektif dalam memberikan tugas dan tanggung jawabnya kepada orang yang akan melaksanakan tugas tersebut. Setiap karya yang dihasilkan harus dipresentasikan kepada para ahlinya. Dari pekerjaan besar ke pekerjaan kecil harus dilakukan oleh orang yang tepat. Penyerahan kekuasaan kepada orang yang dianggap mampu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan termasuk salah satu fungsi organisasi.

4. Mengalokasikan Sumber Daya

Pada tahap ini adalah melakukan pengelompokan sumber daya perusahaan yang dilakukan oleh orang yang sudah ditunjuk dengan melaksanakan tugas yang sudah ditentukan. Sumber daya perusahaan tersebut dikelola sebaik mungkin agar mendapatkan nilai manfaat dan kegunaan sehingga dapat ditawarkan manfaatnya semaksimal mungkin.

Semuanya tugas yang diberikan harus dilakukan secara tepat dan dapat menawarkan manfaat bisnis. Lakukan dengan cara apapun dan yang terpenting

sesuai dengan perencanaan, kegiatan yang sudah disusun, dan yang lebih penting bisa menghasilkan.

5. Evaluasi Strategi Pengorganisasian

Langkah terakhir yang dilakukan oleh tim manajemen adalah Evaluasi. Hal-hal yang dinilai dari evaluasi ini adalah meliputi:

- a. Apakah strategi organisasi yang dilakukan berjalan sesuai rencana?
- b. Apakah terjadi penyimpangan selama pelaksanaan?
- c. Apakah ada terjadi perubahan?
- d. Apakah strategi organisasi yang dikembangkan secara langsung menimbulkan masalah?

Tujuan Pengorganisasian

Pengorganisasian bertujuan agar pembagian tugas yang sudah diberikan dapat dilaksanakan oleh orang-orang yang sudah pilih dengan penuh tanggungjawab. Sehingga setiap anggota dari organisasi tersebut dapat meningkatkan spesialisasi keterampilannya dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dengan baik. Jika pengorganisasian dilakukan tidak sesuai dengan bidang keterampilan dan keahlian seseorang, maka hasil dari pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau mungkin mengalami kegagalan dalam pelaksanaannya, sehingga menyebabkan perusahaan mengalami kerugian yang sangat besar.

Ada beberapa tujuan pengorganisasian, yaitu:

1. Membantu koordinasi.

Koordinasi diperlukan ketika harus membagi unit kerja yang terpisah dan tidak sejenis, tetapi berada dalam satu organisasi.

2. Memperlancar pengawasan.

Tim manajemen harus menempatkan seorang manajer yang mempunyai kemampuan dibidangnya untuk membantu melakukan pengawasan, sehingga tujuan yang direncanakan akan dapat mencapai sasaran kerjanya, walaupun unit kerjanya tidak berada dilokasi yang sama.

3. Maksimalisasi manfaat spesialisasi.

Dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian seseorang di dalam bidang pekerjaan tertentu, dan menjadikannya lebih berpengalaman dibidang tersebut. Sehingga produk yang dihasilkan akan berkualitas tinggi, karena ditangani tenaga ahli di bidangnya. Dan akan memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumen yang menggunakan produksi tersebut, sehingga memperoleh kepercayaan dari kelompok konsumen.

4. Penghematan biaya.

Tim manajemen harus berhati-hati dan melakukannya harus penuh pertimbangan, apabila ingin menambah unit kerja baru, karena dengan bertambahnya unit tersebut, maka akan terjadi penambahan tenaga kerja yang mengakibatkan upah atau gaji yang harus dibayarkan kepada mereka juga bertambah. Hal tersebut akan menambah beban operasional perusahaan. Kalau bisa memanfaatkan tenaga kerja yang ada, kenapa harus menambah lagi,

sehingga bisa melakukan penghematan biaya dari segi beban penggajian.

5. Meningkatkan kerukunan hubungan antar manusia.

Setiap pekerja dari berbagai unit kerja bisa melakukan pekerjaannya dengan saling melengkapi satu sama lain. Sehingga tercipta rasa kebersamaan, mengurangi kebosanan dan dapat menciptakan rasa saling memerlukan satu sama lainnya. Pihak manajer dapat menerapkan pendekatan sosial dengan cara menanamkan rasa solidaritas yang tinggi dan selalu menampung serta menyelesaikan berbagai perbedaan yang ada yang bersifat pribadi.

Unsur-Unsur Pengorganisasian

Secara sederhana organisasi memiliki tiga unsur, yaitu orang, kerjasama, dan tujuan bersama. Tiga unsur organisasi itu tidak berdiri sendiri-sendiri, akan tetapi saling terkait satu sama lain sehingga merupakan sesuatu kesatuan yang utuh.

Adapun unsur-unsur organisasi secara terperinci adalah:

1. *Man*, yaitu pegawai atau karyawan yang berada dalam sebuah organisasi dari tingkat pimpinan sampai tingkat bawahan yang bekerja dan menjalankan tugasnya sesuai dengan tingkat kemampuan dan keterampilannya masing-masing.
2. Kerjasama, yakni setiap unit kerja melakukan tugas dan kewajibannya dengan saling melakukan koordinasi sehingga tujuan yang sudah direncanakan dapat tercapai. Oleh sebab itu, semua karyawan yang menjadi anggota baik dari tingkat bawah sampai tingkat yang paling atas yang melakukan pekerjaan secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) dalam sebuah organisasi.

3. Tujuan, merupakan arah atau sasaran yang diwujudkan. Tujuan menjelaskan mengenai apa saja yang akan dicapai dan diwujudkan. Tujuan merupakan proses akhir mengenai apa yang harus dilakukan. Tujuan juga menggambarkan mengenai apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijaksanaan (*policy*). Strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan.
4. Peralatan yaitu manajemen harus menyediakan semua sarana dan prasarana yang diperlukan, seperti kantor atau bangunan, material, mesin-mesin, uang, dan modal lainnya.
5. Lingkungan (*environment*) faktor lingkungan sangat berpengaruh terhadap keberadaan organisasi. Misalnya keadaan sosial budaya, peraturan, kondisi ekonomi, kebijakan dan anggaran.
6. Sumber daya alam, yaitu seperti keadaan iklim, kondisi tanah, flora dan fauna dan air yang merupakan faktor yang sangat penting dan harus dipenuhi supaya organisasi dapat berjalan dengan baik.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam sebuah organisasi, sehingga keberadaannya perlu diatur atau dikelola sebaik mungkin. Beberapa bidang ilmu berorientasi pada manusia, akan tetapi manajemen sumber daya manusia bukan hanya mengatur manusia agar bekerja produktif tetapi juga berusaha menjadikan manusia bernilai untuk organisasi sehingga dapat menunjukkan kinerja yang unggul untuk organisasi.

Berikut beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, yaitu:

1. Menurut Hasibuan (2019) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan karyawan yang dilakukan seefektif dan seefisien mungkin, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, perusahaan, karyawan dan juga masyarakat dapat menikmati hasilnya.
2. Noe (2013) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah tentang bagaimana mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui sistem dan kebijakan yang dimiliki oleh perusahaan.
3. Penerapan fungsi-fungsi MSDM melalui proses pelaksanaan pelatihan, penilaian, kompensasi, hubungan kerja kesehatan dan keamanan secara adil terhadap karyawan (Dessler, 2019).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan pengertian manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada karyawan dengan melakukan pengembangan pada individu pegawai yang dilakukan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia di perusahaan harus diatur secara profesional sehingga tercipta keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Perusahaan bisa berkembang

dengan baik dan produktif, karena terciptanya keseimbangan di dalam perusahaan tersebut. Produktifnya tenaga kerja akan mempengaruhi pertumbuhan dan Perkembangan usaha. Pegawai dapat bekerja secara produktif, apabila manajemen sumber daya manusia dikelola secara profesional. Pengelolaan ini harus dilakukan pada awal perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan kariernya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia itu terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Dalam suatu perusahaan, masalah tersebut sudah menjadi hal yang umum. Faktor psikologis dan kenyamanan lingkungan kerja menjadi faktor penentu untuk menghasilkan tenaga kerja yang produktif. Sangat disayangkan apabila banyak tenaga kerja yang mempunyai kemampuan dan keterampilan tidak dikelola dengan baik.

Perusahaan harus mampu mengembangkan potensi dan bakat yang ada pada pegawainya, karena manusia merupakan faktor utama yang harus dikelola secara baik, sehingga bisa meningkatkan kinerja dari perusahaan.

Manusia memiliki jiwa kompleks dan sangat rumit untuk dipahami, karena sangat berbeda dengan mesin dan peralatan kerja lainnya. Masalah yang berhubungan dengan mesin sangat mudah untuk diperbaiki, sementara masalah yang berhubungan dengan karyawan memerlukan keahlian untuk dapat menyelesaikannya. Untuk mengatasi permasalahan itu, tim manajemen perlu menyediakan orang-orang yang ahli

dibidangnya seperti ahli di bidang hukum, manajemen, dan psikologi. Mereka biasanya ditempatkan di bagian personalia sebagai tim ahli perusahaan. Dengan adanya tim ahli tersebut, diharapkan bisa meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawainya di bidang masing-masing. Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keahliannya akan menimbulkan dampak psikologis yang tidak baik terhadap pegawai. Begitu juga dengan kondisi lingkungan kerja yang tidak nyaman bisa menimbulkan rasa bosan dan tidak betah. Sehingga hal ini akan mempengaruhi kinerja dan prestasi kerja pegawai perusahaan tersebut. Oleh karena itu tim manajemen harus menempatkan pegawainya sesuai dengan kemampuan dan keahliannya masing-masing dengan tingkat kerja yang tin yang tinggi, tentunya dengan memberikan upah dan gaji yang sesuai dengan tingkat pendidikan dan pekerjaan yang mereka lakukan. Mengadakan pelatihan bagi pegawai untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dan keahliannya secara optimal. Sehingga produktivitas kerja yang ingin dicapai perusahaan terwujud.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia harus dikelola dengan benar, karena mereka harus diperlakukan secara adil berdasarkan beban dan tanggung jawabnya. Mereka harus diberikan hak yang sama dan juga harus menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

Perusahaan harus menempatkan salah satu direksinya untuk mengelola SDM secara totalitas. Direksi diberikan kebebasan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen kepada seluruh kegiatan yang dilakukan oleh karyawannya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Akan tetapi, dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen tersebut sulit untuk diterapkan dalam

sebuah organisasi. Hal ini karena dipengaruhi oleh latar belakang karyawan yang berbeda, baik dari segi pendidikan, suku, bangsa, dan agama yang sudah membentuk sikap dan bakat dari para karyawan tersebut. Bahkan kesulitan itu juga dapat ditemui walaupun perusahaan mempunyai karyawan dengan latar belakang yang juga sama.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan yang diinginkan adalah sebagai berikut:

1. Mempengaruhi

Seorang atasan harus dapat mempengaruhi seluruh bawahannya untuk melaksanakan seluruh kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan membagikan tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada mereka. Jadi, seluruh karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang sudah dilimpahkan. Seorang atasan dianggap berhasil, apabila mampu mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas yang sudah diberikan kepada mereka. Sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Demikian pula, seorang atasan dianggap gagal, apabila tidak mampu mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugasnya. Dan ini akan berakibat tidak tercapainya tujuan perusahaan.

2. Memotivasi

Atasan harus bisa memberikan dorongan dan semangat kepada bawahannya agar mempunyai gairah untuk bekerja. Bawahan merasa termotivasi apabila mereka merasa nyaman. Memberikan perhatian, penghargaan, atau kompensasi yang sesuai dan wajar merupakan bentuk motivasi yang dapat diberikan, sehingga mereka terdorong untuk

melakukan tugasnya secara baik dan bersungguh-sungguh.

3. Loyal

Atasan harus memberikan rasa senang dan nyaman di lingkungan perusahaan, sehingga karyawan merasa betah dan setia untuk bekerja diperusahaan. Atasan harus bisa mempertahankan karyawannya, supaya tidak mencari pekerjaan ke tempat lain, karena hal itu bisa membuat mereka membocorkan rahasia perusahaan. Dan perusahaan harus melakukan perekrutan karyawan kembali, yang akan merugikan pihak perusahaan karena akan terbuang waktu, tenaga dan biaya untuk proses seleksi karyawan.

4. Komitmen

Atasan harus bisa meningkatkan komitmen bawahan terhadap perusahaan. Komitmen bawahan dapat dilihat dari kepatuhannya pada semua aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

5. Kepuasan kerja

Atasan harus bisa memberikan kepuasan kerja kepada bawahannya. Karena apabila hal ini tidak terpenuhi, maka akan berdampak terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan. Hal ini disebabkan menurunnya motivasi dan semangat kerja mereka.

6. Kesejahteraan

Perusahaan harus bisa memberikan kesejahteraan yang lebih baik dari perusahaan lainnya. Karena apabila mereka sejahtera, maka mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan perusahaan mudah dicapai, apabila tim manajemen melakukan kegiatan pengelolaan manajemen SDM sesuai dengan fungsi-fungsinya. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM terdiri dari:

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*), yaitu kegiatan mengumpulkan berbagai informasi dan merancangannya menjadi uraian-uraian tugas yang harus dilakukan oleh karyawan, dengan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing jabatan.
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*), yaitu perencanaan yang dibuat oleh tim manajemen untuk menentukan jumlah, kualitas dan penempatan pegawai yang dilakukan secara efektif berdasarkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, rekrutmen pekerjaan dan evaluasi pekerjaan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.
3. Penarikan Pegawai (*Recruitment*), yaitu kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mencari dan menarik minat masyarakat luas yang memerlukan pekerjaan untuk datang dan mengajukan lamaran pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Informasi ini bisa disebarkan baik melalui media cetak maupun media elektronik.
4. Seleksi (*Selection*), yaitu kegiatan yang dilakukan manajemen untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan mempunyai kemampuan serta keahlian yang diperlukan oleh perusahaan untuk menduduki sebuah jabatan dan melaksanakan semua pekerjaan perusahaan dengan rasa tanggung jawab.

5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*), yaitu usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan baik secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral baik bagi karyawan baru maupun karyawan lama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*), yaitu penilaian yang dilakukan oleh perusahaan terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawannya. Jika kinerja yang dilakukan karyawan sudah mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan, maka kinerja karyawan tersebut dianggap baik, begitu juga sebaliknya.
7. Kompensasi (*Compensation*), yaitu balas jasa yang diberikan pihak perusahaan kepada pegawainya atas pekerjaan yang sudah dilakukannya. Besarnya kompensasi dipengaruhi oleh jabatan masing-masing karyawan tersebut. Semakin tinggi jabatannya, maka semakin besar pula kompensasi yang diperolehnya, begitu juga sebaliknya.
8. Jenjang Karier (*Career Path*), yaitu rangkaian pengalaman kerja yang membantu seseorang untuk mengembangkan dan mencapai tujuan hidupnya. Jenjang karier karyawan yang ditentukan oleh perusahaan. Semakin lama dia bekerja, maka semakin meningkat pula kariernya yakni dari posisi satu keposisi lainnya yang lebih tinggi.
9. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*), yaitu kegiatan yang dilakukan perusahaan berupa pemberian penyuluhan dan pembinaan untuk menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. Hal ini dilakukan agar para karyawan

menyadari pentingnya menjaga keselamatan kerja baik untuk dirinya maupun orang lain.

10. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*), yaitu hubungan yang terjalin antara pelaku usaha baik itu pengusaha, buruh maupun pemerintah di bidang barang maupun jasa berdasarkan peraturan dan undang-undang yang berlaku di negara kita.
11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*), yaitu mengakhiri masa kerja seseorang karena beerbagai sebab atau alasan, seperti usianya memasuki masa pensiun, karena perusahaan melakukan pengurangan tenaga kerja, karena permintaan mereka sendiri dan lain-lain.

Dengan demikian, manusia merupakan sumber daya yang utama dalam sebuah organisasi. Untuk itu sumber daya manusia itu perlu dikelola oleh manajemen secara professional. Dengan kata lain pengelolaannya harus menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Jika SDM dikelola dengan baik dan benar, maka kegiatan perusahaan akan berjalan dengan lancar dan mewujudkan tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan akan mampu menghasilkan banyak keuntungan yang dapat dinikmati baik bagi perusahaan, karyawan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Begitu juga sebaliknya.

Daftar Pustaka

- Dessler Gary, Angelica Diana, Penerjemah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14. Cetakan Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, Hani T. (1993). *Manajemen Personalia dan sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Cetakan ke-1. Jakarta: Rajawali Pers.
- Manda. (2016). Fungsi Pengorganisasian dan Evaluasi Peserta Didik. *Journal of Islamic Education Management*, 1(1), 89 - 101.
- Nawawi, Hadari, Dr, Prof. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke delapan. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Noe, Raymon, A. (2013). *Employee Training and Development*, Six Edition. Singapura: Irwin McGraw-Hill Irwin.
- Nurzaman, Kadar. (2014). *Manajemen Personalia*. Cetakan ke-1. Bandung: Pustaka Setia.
- Setiady, J. (2019, 12 27). *Perilaku Organisasi dan Soft Skill*. Retrieved Juli 11, 2021, from binus: <https://binus.ac.id/bandung/2019/12/perilaku-organisasi-dan-soft-skill/>.
- Permana, S. S., Rahman, A., & Syamsudin, R. S. (2017). Optimalisasi Fungsi Pengorganisasian Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Ibadah Haji. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 2(4).
- Tampubolon Paruhuman, M.Th, Dr. *Pengorganisasian dan Kepemimpinan Kajian Terhadap Fungsi-fungsi Manajemen Organisasi Dalam Upaya Untuk Mencapai Tujuan Organisasi*. *Jurnal Stindo Profesional*, 4(3).

Profil Penulis



Siti Mardah. Book Chapter ini merupakan hasil penulisan kedua penulis yang berkolaborasi dengan penulis lain. Senang sekali saya mempunyai kesempatan untuk bergabung kembali dalam karya book chapter yang berjudul Dasar-Dasar Manajemen. Sebagai pemula tentunya masih banyak kekurangan dalam karya ini. Penulis sangat terbuka sekali untuk menerima saran dan kritik dari teman-teman pembaca. Penulis juga akan terus belajar dan berkeinginan untuk melanjutkan karya dengan menulis jenis buku lainnya. Hal ini sangat berdampak baik sekali bagi peningkatan kemampuan saya sebagai penulis. Dan hasil karyanya bisa saya manfaatkan untuk laporan beban kerja dosen dan untuk mengurus jabatan fungsional. Penulis akan tetap konsen untuk menulis buku sesuai bidang pendidikan yang dimiliki.

Email Penulis : sitimardah27@gmail.com

MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN

Imam Abrori, S.E., M.M

STIE Widya Gama Lumajang

Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis sangat pesat di Indonesia menyebabkan banyak perusahaan-perusahaan baru yang membuat persaingan bisnis semakin ketat. Untuk memenangkan persaingan bisnis yang ada, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten, karena SDM atau pegawai yang kompeten merupakan aset penting dan vital yang harus perusahaan miliki dan jaga demi tercapainya tujuan perusahaan.

Salah satu usaha dalam mencapai tujuan perusahaan adalah dengan mengelola SDM perusahaan sebaik mungkin, agar setiap SDM mampu meningkatkan kinerjanya sehingga akan berdampak baik pada kemajuan bisnis perusahaan. Dalam mengelola SDM, tentunya tidak terlepas dari peran kepemimpinan yang memimpin setiap jalannya bisnis perusahaan. Praktek kepemimpinan ataupun *style* kepemimpinan yang profesional disertai dengan motivasi berprestasi yang tinggi dan terencana, akan memberikan dampak yang besar bagi kemajuan bisnis perusahaan. Pada dasarnya setiap pemimpin mempunyai cara atau perilaku yang berbeda-beda dalam menjalankan kepemimpinannya. Perbedaan perilaku tersebut yang dinamakan dengan gaya kepemimpinan.

Keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan pegawainya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, tergantung pada keberhasilan pemimpin mengatur pegawainya disetiap keadaan untuk terus bersemangat dan berkomitmen memajukan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin menciptakan motivasi kerja yang tinggi bagi para karyawannya dan juga pada setiap kolega yang berhubungan dengan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan motivasi.

Kurangnya perhatian dan peran pemimpin dalam menjalankan fungsinya, akan menurunkan tingkat kinerja pegawai. Seperti halnya kurangnya peran pemimpin dalam mewujudkan komunikasi yang harmonis baik komunikasi sesama pegawai maupun antara pegawai dan atasan, akan mengakibatkan kesalah pahaman dan timbulnya konflik yang merugikan perusahaan. Rendahnya kinerja pegawai juga akan terjadi ketika seorang pemimpin kurang memberikan pembinaan dan arahan kepada pegawai serta kurang memotivasi karyawannya untuk bersikap disiplin dan tidak malas-malasan dalam bekerja. Dengan demikian, peran pemimpin dalam memberikan motivasi terhadap para pegawai sangatlah penting, karena dengan motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan semangat kerja pegawai yang akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Kebutuhan motivasi bagi karyawan dan memahami gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam setiap situasi dan kondisi dalam suatu organisasi. Karena dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, akan mampu menumbuhkan motivasi yang tinggi bagi pegawai sehingga kinerjanya menjadi efektif dan efisien serta berdampak pada produktifitas kinerja perusahaan.

Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*) yang mempunyai arti dorongan. Dengan begitu motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi penyebab seseorang melakukan suatu tindakan secara sadar. Berikut beberapa pengertian motivasi dari para ahli. Hasibuan (2016) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa motivasi adalah pemberian energi penggerak yang menumbuhkan gairah kerja seseorang, agar terdorong untuk bekerja sama, bekerja efektif, serta terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk menggapai kepuasan. Sementara itu, Pamela dan Oloko (2015) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kunci dari perusahaan yang sukses dalam menjaga kelangsungan bisnis perusahaan dengan metode dan dorongan yang kuat untuk bertahan. Hal ini berarti motivasi berkaitan dengan usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuannya.

Motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan mensukseskan bisnis perusahaan. Dengan menumbuhkan motivasi yang tinggi bagi setiap karyawan, dapat menciptakan kemauan karyawan untuk bekerja keras dan antusias mencapai produktifitas yang tinggi. Sikap karyawan dipengaruhi serta dirangsang oleh kemauan, pemenuhan kebutuhan dan tujuan serta kepuasaanya. Rangsangan tersebut dapat berasal dari luar serta dari dalam diri seorang karyawan. Rangsangan ini akan menghasilkan dorongan pada karyawan untuk melaksanakan suatu kegiatan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah sebagai sebuah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang berupa kekuatan untuk melakukan sesuatu dalam memenuhi kebutuhannya atau mencapai tujuannya. Maka dari itu, perusahaan melalui peran pemimpin harus

mampu menjaga dan meningkatkan motivasi karyawan agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan harapan.

1. Pendekatan-Pendekatan Motivasi

Bangun (2012) mengungkapkan ada empat pendekatan dalam motivasi yaitu pendekatan tradisional, hubungan manusia, SDM, dan kontemporer. Penjelasan dari ke empat pendekatan tersebut ialah sebagai berikut:

a. Pendekatan tradisional

Pendekatan ini dikemukakan pertama kali oleh Taylor dari manajemen ilmiah (*scientific management school*). Pendekatan ini menitik beratkan pada pengawasan dan pengarahan. Pada pandangan tradisional, umumnya pekerja dianggap malas-malasan dan kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya sehingga untuk meningkatkan kinerjanya hanya dapat dimotivasi dengan pemberian penghargaan berupa uang. Pendekatan ini sangat cocok untuk dilaksanakan pada pekerjaan yang berulang-ulang, sehingga karyawan akan termotivasi dengan sistem insentif upah. Jadi, semakin banyak karyawan memproduksi suatu barang, maka akan semakin banyak pendapatan atau upah yang akan mereka peroleh. Contohnya pekerjaan dalam membungkus rokok pada pabrik rokok, dsb.

b. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan ini selalu diakitkan dengan pendapat Elton Mayo (1927) yaitu pengulangan tugas akan membuat kebosanan yang akan berakibat pada turunya motivasi, sementara itu seseorang membutuhkan kontak sosial untuk

menumbuhkan dan menjaga motivasi. Maka dari itu untuk mengatasi masalah ini, pimpinan bisa menciptakan motivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial dan membuat mereka merasa dihargai dan berguna. Contohnya seperti membentuk tim agar karyawan dapat bekerja sama, pemberian pendidikan, pelatihan dan pengembangan, jaminan kesehatan, dsb.

c. Pendekatan SDM

Berbeda dari dua pendekatan sebelumnya, pendekatan sumber daya manusia ini memandang untuk memotivasi karyawan tidak hanya dilakukan dengan pemberian upah atau uang dan kontak sosial saja, akan tetapi bisa dilakukan dengan banyak faktor. Seperti halnya kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang tepat serta berarti. Jadi pada pendekatan ini, pimpinan harus mampu menempatkan SDM yang tepat pada jabatan yang tepat seperti istilah *The right man on the right place*.

d. Pendekatan Kontemporer

Terdapat tiga tipe teori yang mendominasi pendekatan ini, pertama teori isi (*content theories*) yang menekankan pada analisis kebutuhan manusia. Teori ini memberikan pengetahuan tentang kebutuhan-kebutuhan karyawan dalam organisasi dan membantu para pimpinan perusahaan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut di tempat kerja. Kedua, teori proses (*Process theories*) yang berkaitan dengan proses-proses pemikiran yang dapat mempengaruhi perilaku. Teori ini terfokus pada kebutuhan berprestasi seorang karyawan

dalam bekerja. Ketiga, teori penguatan (*reinforcement theories*) memfokuskan pada karyawan yang mempelajari perilaku kerja sesuai keinginannya.

2. Teori-Teori Motivasi

Reksohadiprojo dan Handoko (1996) dalam bukunya yang berjudul organisasi perusahaan menjelaskan bahwa pada awalnya terdapat tiga teori motivasi yaitu teori hierarki kebutuhan oleh Abraham Maslow, teori dua faktor oleh Frederick Herzberg, dan teori X dan Y oleh McGregor, dan penjelasan dari ketiganya adalah sebagai berikut:

a. Teori Hierarki Kebutuhan Oleh Abraham Maslow

Teori ini mengungkapkan bahwa setiap manusia memiliki kebutuhan yang munculnya bergantung kepada setiap kepentingan masing-masing individu. Maka dari itu, Maslow membagi kebutuhan tersebut menjadi lima tingkatan atau disebut "*the five hierarchy need*". Berikut penjelasan dari kelima tingkatan tersebut dari tingkatan dasar hingga tingkatan tertinggi.

- 1) Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan dasar manusia seperti makan, minum, istirahat, tempat tinggal, dan lain sebagainya.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan fisik maupun psikis. Hal ini seperti lingkungan yang bebas polusi, asuransi jiwa, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan, dsb.
- 3) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan orang lain untuk menjalani hidup. Seperti rasa kasih sayang, rasa memiliki, diterima dalam suatu kelompok, dsb.

- 4) Kebutuhan penghargaan, yaitu mencakup kebutuhan akan rasa dihargai, diakui, dihormati, dsb.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan akan pemenuhan ambisi pribadi. Seperti pencapaian potensi diri, mengembangkan diri dengan semaksimal mungkin, dsb.

b. Teori Dua Faktor Oleh Frederick Herzberg

Teori ini menguraikan bagaimana seorang manajer mengendalikan faktor-faktor yang dapat menyebabkan kepuasan kerja atau tidak. Hasil penelitian Herzberg, terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kerja karyawan dalam organisasi, yaitu faktor kepuasan (*satisfaction*) dan ketidakpuasan (*dissatisfaction*).

- 1) Faktor kepuasan, merupakan faktor yang mampu mendorong timbulnya semangat kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah faktor prestasi, kesesuaian pekerjaan, pengakuan, kemajuan dalam bekerja, dan tanggung jawab. Semua faktor tersebut merupakan faktor pemuas yang dapat menumbuhkan kepuasan kerja dan semangat kerja, akan tetapi faktor ini bukanlah penyebab ketidakpuasan dalam bekerja, yang berarti jika faktor-faktor tersebut tidak dilakukan maka tidak akan menimbulkan ketidakpuasan. Faktor kepuasan ini biasa disebut juga dengan motivasi intrinsik (faktor dari dalam diri).
- 2) Faktor ketidakpuasan, faktor ini juga biasa disebut sebagai *hygiene factor* atau pemeliharaan. Faktor-faktor dalam ketidakpuasan ini adalah kebijakan dan

administrasi perusahaan, hubungan kerja, pengawasan, penggajian, keamanan kerja, status pekerjaan, dan kondisi kerja. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor pemeliharaan yang dapat mengurangi ketidakpuasan dalam bekerja. Maka dari itu, meskipun faktor-faktor tersebut tidak dipenuhi, tidak akan menciptakan kepuasan kerja karena keberadaan faktor tersebut hanya untuk meminimalisir ketidakpuasan kerja. Faktor ini juga biasa disebut motivasi ekstrinsik (faktor dari luar diri).

c. Teori X dan Y Oleh McGregor

Teori ini membagi dua perilaku dasar manusia. Satu perilaku negatif yang diberikan tanda X dan satunya perilaku positif dengan tanda Y. Teori X menyimpulkan ada empat pandangan negatif seorang pimpinan terhadap karyawannya, yaitu:

- 1) Karyawan secara inheren tidak suka bekerja, dan bahkan akan menghindarinya jika dimungkinkan.
- 2) Karena tidak suka bekerja, maka karyawan harus dipaksa, diawasi, bahkan dihukum serta diarahkan agar mau bekerja dan mencapai tujuan perusahaan.
- 3) Karyawan akan berusaha menghindar dari tanggung jawabnya dan mencari pengarahannya bila memungkinkan.
- 4) Karyawan akan memprioritaskan keamanan di atas hal-hal lain yang berkaitan dengan kerja dan sedikit menunjukkan ambisinya.

Dalam teori Y, McGregor membagi empat pandangan tentang perilaku positif manusia, yaitu:

- 1) Karyawan memandang kerja sebagai kegiatan alami seperti istirahat dan bermain.
- 2) Karyawan akan melaksanakan pengawasan dan pengarahan jika berkomitmen pada sasaran.
- 3) Karyawan bisa belajar menerima, berusaha, dan bertanggung jawab.
- 4) Kemampuan dalam mengambil keputusan yang inovatif mampu dimiliki oleh semua karyawan, bukan hanya pada jabatan tertentu saja.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai visi atau tujuan tertentu (Robbins dan Judge, 2015:410). Badeni (2013:2) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Sementara itu Hasibuan (2011:170) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu metode seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan agar bersedia bekerjasama serta bekerja secara produktif guna mencapai tujuan organisasi. McShane dan Von Glinow (2010:360) kepemimpinan ialah tentang mempengaruhi, memotivasi, serta membolehkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas serta keberhasilan organisasi di mana mereka jadi anggotanya.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya pemimpin dalam mempengaruhi dan memotivasi

karyawannya agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan memiliki peran penting dalam membantu seseorang atau kelompok menemukan tujuannya dan memberikan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

1. Pendekatan Teori Kepemimpinan

Edi Sutrisno (2009:226) mengatakan bahwa secara garis besar terdapat tiga teori dalam pendekatan teori kepemimpinan, yaitu :

a. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seorang dilahirkan untuk menjadi pemimpin karena orang tersebut memiliki sifat-sifat pemimpin. Hal ini berarti sifat pemimpin adalah bawaan dari lahir. Keberhasilan seseorang dalam memimpin sangat ditentukan oleh kualitas kepribadian orang tersebut, baik kualitas yang berhubungan dengan fisik, pengetahuan, psikologis, dan mental.

b. Teori Perilaku

Teori ini dilandasi oleh pemikiran atas hubungan dan interaksi pemimpin dengan bawahan. Dalam melakukan interaksi tersebut, bawahan akan menganalisa dan menentukan apakah sifat kepemimpinannya diterima atau tidak. Dalam teori ini terdapat dua orientasi kepemimpinan, yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas yang pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan autokratis dan pemimpin yang berorientasi pada hubungan manusia yang pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan demokratis.

c. Teori Situasional

Teori situasi ini menekankan kepemimpinan sesuai dengan kondisi, situasi dan kebutuhan.

Maka dari itu, dalam pandangan teori ini hanya pemimpin yang tau akan situasi dan kebutuhan organisasi, untuk memutuskan menerapkan kepemimpinan yang tepat agar mampu menjadi pemimpin yang efektif.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan karakteristik pemimpin dalam mempengaruhi pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan atau bisa juga dikatakan sebagai pola perilaku dan strategi yang sering dijalankan oleh pemimpin (Zainal et al., 2017:42). Menurut Mulyadi (2015:150) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ialah sesuatu metode yang dipunyai seorang pimpinan yang menunjukkan sesuatu perilaku dan menjadi karakteristik khas pimpinan tersebut untuk mempengaruhi pegawainya dalam menggapai tujuan organisasi.

Secara garis besar terdapat tiga tipe kepemimpinan menurut Hasibuan (2014), yaitu sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Dalam kepemimpinan otoriter ini, pemimpin akan mengambil keputusan dan kebijakan berdasarkan pemikirannya sendiri tanpa ada campur tangan dari bawahan atau pegawai.

Tipe kepemimpinan seperti ini tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan ide, kritik, saran, dan pertimbangan dalam setiap proses pengambilan keputusan. Karyawan hanya bertugas sebagai

pelaksana setiap kebijakan yang diambil oleh pemimpinnya. Hal ini karena pemimpin dengan tipe otoriter menganggap dirinya paling pintar, berkuasa dan paling cakap dalam menjalankan dan memajukan bisnis perusahaan. Pemimpin dalam tipe ini menganut sistem manajemen tertutup sehingga kurang menginformasikan setiap keadaan terkait dengan perusahaan kepada bawahannya.

b. Gaya kepemimpinan parsipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Berbeda dengan tipe otoriter, dalam tipe kepemimpinan parsipatif bawahan diharuskan untuk menyampaikan idenya, kritik, saran, dan pertimbangan dalam setiap proses pengambilan keputusan. Namun meski demikian, pengambilan keputusan tetap dilakukan oleh pemimpin atau pimpinan dengan mempertimbangkan setiap saran, ide, kritik, dan pertimbangan dari bawahan. Pemimpin dengan tipe ini menganut sistem manajemen terbuka, sehingga dengan demikian dapat mendorong rasa tanggung jawab dan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan dengan melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan guna mencapai tujuan perusahaan.

c. Gaya kepemimpinan delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pimpinan mendelegasikan sebagian besar

wewenang kepada bawahan. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam hal ini, pemimpin atau pimpinan menyerahkan sepenuhnya tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan kepada karyawannya. Biasanya pimpinan tidak membuat aturan-aturan tertentu dalam pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan di perusahaan, dan akan sedikit berhubungan atau melakukan kontak dengan bawahannya.

Berdasarkan hal tersebut, setiap karyawan diharuskan memiliki kemampuan yang matang dalam mengelola suatu pekerjaannya. Kematangan disini berarti kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan keahlian, keterampilan, dan pengetahuan. Selain itu, setiap karyawan diharuskan memiliki kematangan secara psikologis yang berarti memiliki motivasi atau keinginan untuk menjalankan pekerjaannya dengan sebaik mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara.
- _____. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara.
- _____. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- McShane, StevenL,. & Von Glinow, Mary Ann. (2010). *Organizational Behavior:Emerging Knowledge and Practice for The Real World*. New York: The McGraw-Hill Company.
- Mulyadi, D. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfbeta.
- Pamela, A.O., & Oloko (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *Journal of Human Resource Studies* 5 (2).
- Reksohadiprodjo, Soekanto, dan Hani Handoko. 1996. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbin & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat
- Sutrisno Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Zainal, Veithzal Rivai et.al. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Cetakan ke-7. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Profil Penulis



Imam Abrori, S.E., M.M. Lahir di Bondowoso Jawa Timur pada tanggal 10 Juni 1994. Ketertarikan penulis terhadap manajemen SDM dimulai pada tahun 2012 silam saat mulai memasuki dunia perkuliahan. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen SDM Universitas Muhammadiyah Jember pada tahun 2012 dan berhasil lulus pada tahun 2016. Saat duduk di bangku S1, penulis aktif mengikuti organisasi intra maupun ekstra. Seperti menjadi pengurus Himajemen periode 2014/2015, pengurus BEM-F Ekonomi periode 2015/2016, dan Pengurus Organisasi HmI periode 2015/2016. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan pascasarjana dan memilih program studi Magister Manajemen di Universitas Jember tahun 2016 dan berhasil menyelesaikan studi S2 pada tahun 2018. Saat ini penulis adalah dosen tetap pada program studi Manajemen di STIE Widya Gama Lumajang. Penulis memiliki kepakaran dibidang manajemen sumber daya manusia. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain penelitian, penulis juga aktif melakukan pengabdian masyarakat untuk menunjang Tri Darma Perguruan Tinggi yang merupakan hal wajib dalam karir Dosen Profesional.

Email Penulis: ari.abrorii@gmail.com

KOMUNIKASI MANAJERIAL DI ERA DIGITAL

Silfiena Siahainenia

Universitas Pattimura Ambon

Pengertian Komunikasi

Komunikasi dapat dimaknai sebagai proses dimana seseorang maupun sekelompok orang menciptakan serta menggunakan sejumlah informasi agar saling satu dengan yang lain. Secara umum komunikasi dapat dilakukan secara verbal serta dapat dipahami oleh kedua belah pihak berkaitan. Komunikasi menurut Hermawan (2012) adalah sebuah proses interaksi untuk berhubungan satu dengan yang lainnya yang pada awalnya berlangsung sangat sederhana, dimulai dengan sejumlah ide-ide yang abstrak atau pikiran dalam otak seseorang untuk mencari data, atau menyampaikan informasi yang kemudian dikemas menjadi se bentuk pesan untuk kemudian disampaikan secara langsung maupun tidak langsung menggunakan kode visual, kode suara atau kode tulisan.

Tujuan Komunikasi

Tujuan komunikasi adalah :

1. Saling memahami antar orang yang satu dengan yang lain
2. Menghindari konflik

3. Agar mampu memahami maksud perkataan orang lain.
4. Menyalurkan ide, gagasan dan mengerakkan orang lain.

Fungsi Komunikasi

Fungsi komunikasi juga dapat memberikan manfaat yang baik, Adapun fungsi komunikasi di antaranya:

1. Untuk menyampaikan informasi
2. Penyampai pendapat agar dapat diterima oleh masyarakat luas atau yang berkaitan.
3. Sebagai bentuk interaksi dengan orang lain.
4. Untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan akan sesuatu hal. Jadi, melalui komunikasi nantinya akan terjadi transfer ilmu antara pihak satu dengan pihak lainnya.

Komunikasi Manajerial

Komunikasi manajerial adalah proses dimana fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dicapai. Proses komunikasi memungkinkan para manajer melaksanakan melalui :

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan lokomotif atau penuntun suatu pekerjaan yaitu menyampaikan perencanaan kerja kepada pihak -pihak didalam organisasi sebelum suatu pekerjaan dilaksanakan. Perencanaan yang baik tentu harus dapat dimengerti dan diimplementasikan oleh seluruh elemen dalam organisasi. Perencanaan juga terkait dengan tanggung jawab seorang manajer dimana semua pekerjaan harus susun, dijelaskan dan dianggarkan juga

dikomunikasikan kepada semua elemen di dalam organisasi, dimulai pada level atas hingga level bawah. Diera digital saat ini komunikasi digital memungkinkan perencanaan berupa naskah dapat ketik pada Ipad atau Notebook serta dapat *dishare* kepada karyawan. Dengan digitalisasi maka pekerjaan dapat dilaksanakan dengan efektif jika dimanfaatkan dengan bertanggungjawab dan tidak disalahgunakan untuk kepentingan yang tidak terpuji dan merugikan organisasi.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki dan lingkungan disekitarnya. Pengorganisasian meliputi departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis dapat dilaksanakan dengan baik. Pembagian kerja adalah perincian tugas agar setiap individu dalam organisasi bertanggungjawab atas tugas yang diberikan kepadanya. Pengorganisasian dapat ditingkatkan jika terjalin komunikasi yang baik antara semua level manajemen yang ada didalam organisasi, baik level strategis, taktis maupun operasional. Komunikasi harus terjadi antara atasan dengan bawahan tentang penugasan jabatan mereka, bagaimana mengerjakan pekerjaan dan standar-standar yang harus dipatuhi dalam pelaksanaan pekerjaan. Lewat fasilitas elektronik seperti telepon genggam maupun Faksimili maka seorang manajer dapat langsung memonitor setiap pekerjaan seorang karyawan maupun kelompok dan dapat langsung berkomunikasi

3. Pengarahan

Dalam struktur manajemen, manajemen puncak akan memberikan pengarahan kepada manajemen pada tingkat di bawahnya. Pengarahan juga sering disebut dengan fungsi *actuating* (menggerakkan) atau fungsi *directing*. Artinya manajer di posisi tinggi menggerakkan pihak yang berada di posisi tepat di bawahnya. *Actuating* adalah usaha atau ikhtiar manajemen yang dijalankan agar tujuan manajemen tercapai. Tindakannya menggunakan perencanaan sebagai pedomannya. Manajemen pada tingkat menengah akan memberikan pengarahan kepada manajemen di tingkat yang lebih bawah mengharuskan manajer berkomunikasi dengan karyawan untuk memberikan motivasi bagi karyawan untuk giat melaksanakan pekerjaan. Motivasi sangat diperlukan oleh karyawan agar mereka bersemangat untuk melakukan hal yang berprestasi bagi kemajuan organisasi. Komunikasi untuk mengarahkan karyawan membutuhkan contoh dari manajer sebagai panutan. Pengarahan dapat dilakukan oleh manajer melalui media elektronik untuk mempermudah komunikasi sehingga pekerjaan dapat dipahami.

4. Pengawasan

Pengawasan mengharuskan manajer berhubungan dengan bawahan agar tugas kelompok dapat dapat dicapai, demikian juga manajer harus berkomunikasi dengan bawahan untuk mengetahui sejauhmana suatu pekerjaan telah dikerjakan.

Komunikasi manajerial terdiri dari dua jenis yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal atau disebut juga dengan komunikasi antar personal atau komunikasi antarpribadi merupakan komunikasi yang dilakukan oleh individu untuk saling bertukar gagasan ataupun pemikiran kepada individu lainnya. Atau dengan kata lain, komunikasi interpersonal adalah salah satu konteks komunikasi dimana setiap individu mengkomunikasikan perasaan, gagasan, emosi, serta informasi lainnya secara tatap muka kepada individu lainnya. Manajer yang sukses adalah manajer yang berkomunikasi secara efektif dengan bawahannya. Sangat penting bagi manajer untuk mengungkapkan pandangan mereka dengan jelas agar anggota tim memahami apa sebenarnya yang diharapkan dari mereka. Komunikasi manajerial adalah fungsi yang membantu manajer berkomunikasi satu sama lain serta dengan karyawan dalam organisasi. Komunikasi membantu dalam transfer informasi dari satu pihak disebut juga pengirim ke pihak lain disebut penerima. Komunikasi manajerial membantu kelancaran arus informasi di antara para manajer yang bekerja menuju tujuan bersama. Pesan harus jelas dan dipahami dengan baik dalam komunikasi yang efektif. Anggota tim harus mengetahui apa yang ingin dikomunikasikan oleh manajer atau pemimpin tim mereka. Komunikasi manajerial yang efektif memungkinkan informasi mengalir dalam bentuk yang diinginkan di antara para manajer, pemimpin tim, dan timnya masing-masing. Komunikasi yang disampaikan memiliki makna yang sempit, terkadang menjadi sebuah problematika sosial dalam tatanan birokrasi, pengambilan kebijakan, kesalahan

emosional, pemutus hubungan komunikasi interpersonal, permusuhan, kesalahan makna. Umumnya terjadi antara dua individu atau lebih di tempat kerja. Kehadiran teknologi membuat kajian komunikasi menjadi lebih luas dan banyak makna. Pemahaman-pemahaman dalam komunikasi interpersonal yang konvensional, bisa tatap muka, memahami gesture, sikap dan sifat lawan bicara secara langsung. Menandai adanya transformasi era digital adalah adanya *hyper-transparency* di mana *sustainable guideline* dalam hal ini diminta untuk selalu berbagi dan melakukan hal yang benar dari berbagai sektor. Dengan adanya transformasi digital bukan hanya tentang organisasi dan perusahaan saja tetapi juga bagi praktisi Humas dan *stakeholders*. Segala sesuatu di era saat ini menjadi *real time*, sehingga praktisi dan *stakeholders* juga perlu diatur menyesuaikan transformasi *real time* saat ini.

2. Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang terjadi di semua tingkatan dalam organisasi mengacu pada komunikasi organisasi. Efektifitas komunikasi dalam organisasi dipengaruhi oleh:

a. Saluran komunikasi formal

Saluran komunikasi formal mempengaruhi efektifitas komunikasi dalam dua cara: 1) saluran komunikasi semakin melebar sesuai perkembangan dan pertumbuhan organisasi, contohnya komunikasi efektif biasanya semakin sulit dalam organisasi yang besar dengan cabang – cabang yang menyebar, 2) saluran komunikasi formal dapat menghambat aliran informasi antar tingkat-tingkat organisasi. Sebagai contoh terjadi

kesenjangan antara karyawan pada lini operasioanal dengan penyelia karena segala informasi harus melalui manajer atas. Menanggapi kendala ini maka dengan adanya teknologi seperti Era digital lebih merujuk pada cara teknologi yang merevolusionerkan bisnis dengan berbagai jenis teknologi yang baru seperti. Masa kini dunia berhadapan dengan sebuah masa yang dikenal dengan era digital /elektronik. Pada era digital terdapat berbagai alat komunikasi seperti radio, telegram, telepon genggam (*smartphone*), televisi, *tablet/ipad* dan internet. Hal ini tentunya membawa perubahan yang sangat signifikan di tengah-tengah masyarakat dan juga pada perusahaan dimana perusahaan memiliki kemudahan dalam menjalin komunikasi baik dengan karyawan maupun pihak lain diluar perusahaan seperti penyelia, agen, konsumen dan pemerintah. Relasi media merupakan kegiatan menjalin hubungan dengan media massa, wartawan atau pers untuk mempromosikan organisasi ke masyarakat dengan pemberitaan hal-hal yang positif. Dengan relasi media maka dapat membentuk citra positif organisasi dimata masyarakat dan meningkatkan kepercayaan publik

b. Struktur Wewenang Organisasi

Manajer yang memiliki wewenang harus dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Wewenang formal didukung dengan kekuasaan dan pengaruh informal untuk mengarahkan dan mempengaruhi karyawan. Manajer memiliki wewenang resmi untuk mendapatkan kerjasama dengan bawahan dan mengarahkan mereka. Manajer perlu menggunakan wewenang formalnya

untuk mempengaruhi karyawan agar dapat bekerjasama, namun pelaksanaan wewenang sebaiknya dengan cara-cara bujukan, pujian keteladanan dan himbauan agar karyawan bekerja dengan semangat. Perbedaan kekuasaan dan kedudukan (status) dalam organisasi akan menentukan pihak-pihak yang berkomunikasi dengan seseorang serta isi dan ketepatan komunikasi. Dengan adanya alat-alat komunikasi digital seperti *smartphone* maka komunikasi dapat dilakukan dengan lancar antara manajer dengan bawahan didalam organisasi dimana instruksi melaksanakan pekerjaan dapat dilakukan dengan cepat tanpa formalitas yang berlebihan. Cara lain yaitu dengan menggunakan *teleconference* yang memungkinkan semua orang dalam perusahaan dapat mengikuti rapat bersama walaupun berada pada tempat dan waktu yang berbeda. Dengan komunikasi digital pelaksanaan pekerjaan dapat dilaporkan dalam waktu singkat oleh karyawan dan manajer tidak harus ke lokasi pekerjaan. Dengan laporan yang cepat tentang situasi dan kondisi pekerjaan maka kendala-kendala yang dihadapi dilapangan dapat segera disampaikan dan diketahui oleh manajer sehingga ada kebijakan yang segera dapat diambil untuk mengatasi kendala tersebut. Misalnya kurangnya bahan baku, ataupun konflik yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan. Komunikasi melalui telepon genggam didalamnya terdapat aplikasi seperti WhatsApp dengan fasilitas *video call* memungkinkan pengawas pekerjaan dapat meninjau langsung pekerjaan jika terjadi kendala saat pengawas tidak dapat ke lokasi kerja.

c. Spesialisasi Jabatan

Spesialisasi mengarah ke spesialisasi kerja yaitu penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, hal ini difokuskan dengan kesesuaian dan pencocokan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan *knowledge, skill, and abilities* orang-orang dengan karakteristik-karakteristik pekerjaan.

Para manajer dalam suatu organisasi umumnya memusatkan perhatian mereka pada dua macam tingkat spesialisasi yaitu:

- 1) Spesialisasi menurut desain pekerjaan, berupa pengalokasian tugas-tugas pekerjaan tertentu sesuai dengan bidang masing-masing individu atau kelompok-kelompok.
- 2) Spesialisasi menurut departemenisasi, berupa penciptaan unit-unit kerja atau kelompok-kelompok kerja, dengan jalan menempatkan berbagai macam pekerjaan, di bawah kekuasaan pimpinan organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa spesialisasi tugas atau kerja adalah penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, hal ini difokuskan dengan kesesuaian dan pencocokan antara pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan, *knowledge, skill and abilities* orang-orang dengan karakteristik-karakteristik pekerjaan (Mathias dan Jacson, 2004).

Menurut Wibowo (2007), spesialisasi kerja agar pekerjaan terselenggara dengan baik sesuai rencana dan dapat diketahui dengan jelas tujuan suatu organisasi, pegawai atau karyawan yang bertanggung jawab atas terselenggaranya

pekerjaan tersebut. Manfaat spesialisasi kerja adalah:

- 1) Memudahkan karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya tanpa menunggu perintah atau komando.
- 2) Karyawan dapat mengetahui tugas dan wewenangnya diketahui dengan jelas wewenang dan tanggung jawab dari pekerjaan itu.
- 3) Manajer tidak ragu dalam pemberian kerja.
- 4) Memudahkan manajer melakukan pengawasan.
- 5) Tidak terjadinya kesalahpahaman dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 6) Menjadi dasar pertimbangan dalam penentuan kebutuhan pendidikan.

Dengan komunikasi digital maka seorang manajer dapat berkoordinasi dengan para karyawan tentang tugas tanggungjawab yang patut dilakukan hal ini terkait dengan jenis pekerjaan yang membutuhkan kecepatan dalam penyelesaian, untuk itu manajer membutuhkan karyawan yang memiliki ketrampilan bekerja dengan mesin berteknologi seperti komputer, yang memungkinkan pekerjaan diselesaikan dalam waktu yang lebih cepat dan dapat disimpan dalam bentuk file. File atau folder didalam komputer dapat dibagikan secara elektronik kepada manajer maupun pihak-pihak yang berkepentingan dengan pekerjaan atau kelompok yang mengerjakan tugas tersebut sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efisien untuk meningkatkan kinerja organisasi.

d. Kepemilikan Informasi

Era digital terlahir dengan kemunculan digital, jaringan internet khususnya teknologi informasi komputer. Media baru era digital memiliki karakteristik dapat dimanipulasi, bersifat jaringan atau internet. Media massa beralih ke media baru atau internet karena ada pergeseran budaya dalam sebuah penyampaian informasi. Kemampuan media era digital ini lebih memudahkan perusahaan dalam menerima informasi lebih cepat. Semakin canggihnya teknologi digital masa kini membuat perubahan besar terhadap perusahaan, lahirnya berbagai macam teknologi digital yang semakin maju telah banyak bermunculan. Baik manajer maupun karyawan dapat dengan mudah mengakses informasi melalui banyak cara, serta dapat menikmati fasilitas dari teknologi digital dengan bebas dan terkendali. Situs jejaring sosial yang merupakan sebuah pelayanan berbasis web, memungkinkan perusahaan untuk membuat profil, melihat list pengguna yang tersedia, serta mengundang atau menerima teman untuk bergabung dalam situs tersebut. Hubungan antara perangkat mobile dan halaman web internet melalui "jaringan sosial" telah menjadi standar dalam komunikasi digital. *Paperless* merupakan salah satu trend era digital dimana penggunaan kertas menjadi lebih sedikit, dan hal ini merupakan keuntungan bagi perusahaan dalam menekan biaya alat perkantoran. Digitalisasi dokumen berbentuk kertas menjadi file elektronik menjadi lebih mudah dalam berbagai salah satunya e-book. Dengan file digital juga dokumen menjadi jelas lebih ringkas yang setiap saat dapat dibuka melalui komputer dan ponsel.

Pengembangan berbagai aplikasi merebak seiring diproduksinya ponsel pintar dengan operating system (OS) yang semakin mendekatkan diri pada kehidupan manusia yang ditujukan demi kemudahan dan kenyamanan penggunaanya. Kemudahan dalam mendapatkan dan berbagi Informasi dipicu oleh kehadiran internet yang telah mengubah segalanya. Mesin pencari (*search engine*) seperti macam google dan ensiklopedia online seperti wikipedia memudahkan manajer mencari informasi apapun dalam waktu singkat dan menjalin kerjasama dengan berbagai *vendor* yang dapat dihubungi dengan cepat dan mudah, Selain itu perkembangan teknologi dengan hadirnya ponsel dengan berbagai aplikasi memungkinkan manajer dapat melakukan kontrol terhadap pengerjaan tugas oleh karyawan dengan mudah. Internet mendukung ketersediaan data bagi manajer maupun karyawan dalam melihat situasi persaingan dalam pasar serta perubahan selera masyarakat terhadap produk dan jasa yang dipasarkan sehingga perusahaan harus selalu berinovasi untuk menciptakan keunggulan produk dan jasa. Era digital dalam bisnis menggunakan teknologi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, rantai pasokan, pengelolaan pemangku kepentingan, dan keseluruhan proses bisnis.

Proses digital hampir selalu lebih cepat daripada analog. Kontrak misalnya, dulu perlu berhari-hari untuk difinalisasi, dengan cara digital, kini dapat memangkasnya menjadi beberapa menit saja. Tanda tangan elektronik berarti memudahkan kontrak dan mengirimkannya lewat email, cukup meminta tanda tangan lewat email

pada dokumen digital dan penerima dapat menandatangani sesegera mungkin setelah dokumen masuk ke kotak masuk email mereka. Dengan digitalisasi maka pekerjaan berjalan dengan lebih efisien dan efektif. Bertransformasi ke digital bisa membantu meningkatkan pengalaman kerja tim secara keseluruhan dengan cara yang tidak bisa dicapai teknologi lama. Entah itu menghilangkan pengkotak-kotakan atau ego sektoral dengan membuka saluran komunikasi seperti pesan instan untuk memungkinkan obrolan informasi tanpa orang harus meninggalkan mejanya, atau dengan memelopori rasa tanggung jawab dengan daftar agenda yang dapat dibagikan. Meski semua hal yang digital membuat segala hal jadi lebih efisien, namun hal tersebut memperkenalkan juga berbagai proses yang sama sekali baru bagi tim. Misalnya, keberadaan media sosial memerlukan koordinator media sosial, situs web akan membutuhkan manajer konten. Ini bisa menjadi sebuah kesempatan yang sangat baik bagi tim untuk meningkatkan keterampilan dan menghadapi tantangan baru, namun juga bisa berarti bahwa perlu merekrut talenta baru untuk peran-peran penting ini. Jika karyawan baru memulai proses digital maka perlu tim yang kompak saat memulai. Ini berarti awal yang baik pelaksanaan pekerjaan. Proses digital telah menciptakan sebuah cara kerja yang benar-benar baru, semua proses ini berpusat pada komunikasi, kerja tim, dan menjaga produktivitas tetap tinggi harus melihat proses kerja saat ini dan memperbaruinya. Namun perhatikan bahwa seperti halnya hal yang lain, awalnya pasti tidak

akan selalu berjalan dengan baik, jadi pastikan memperhitungkan waktu.

Daftar Pustaka

- Abidin, Yusuf Zainal. (2015). *Manajemen Komunikasi: Filosofi, Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Agus M. Hardjana. (2003). *Komunikasi Intrapersonal & Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- <http://www.akudigital-com/bisnis-tips/pengertian-medis-relation>
- <http://www.pakarkomunikasi.com/komunikasi-interpersonal>
- <http://perhumas.or.id/transformasi-komunikasi-digital>
- <http://tahanklik.com/2020/2/komunikasi-manajerial-makna-dan-konsep>
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT.Raja Grafindo Prasada

Profil Penulis



Silfiena Siahainenia. Dosen pada Jurusan Manajemen Universitas Pattimura Ambon. Jurusan manajemen dengan konsentrasi Pemasaran merupakan pilihan sejak masuk perkuliahan pada Universitas Pattimura dan berhasil menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) pada tahun 1999. Melanjutkan pendidikan

Pasca Sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada dengan tetap menekuni bidang Pemasaran dan selesai pada tahun 2007. Pemasaran merupakan ilmu yang menarik bagi penulis dan beberapa kali telah melakukan penelitian dengan tema pemasaran yang dibiayai oleh internal perguruan tinggi selain penulis juga aktif dalam kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat yang lebih tertuju pada membina dan mengembangkan pelaku usaha. Penulis juga pernah bergabung dalam tim kajian yang berhubungan dengan kepariwisataan tentang heritage Banda. Banyak manfaat dari kegiatan-kegiatan tersebut karena semakin banyak pengalaman dan ilmu yang didapat guna memperdalam keilmuan dan keahlian dalam proses berbagi ilmu dengan orang lain, ikut bergabung dalam penulisan buku ini merupakan suatu kebanggaan tersendiri, semoga apa yang disampaikan dapat memberikan kontribusi positif bagi semua yang membaca buku ini.

Email Penulis: shelly28shelly@gmail.com

PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat

Universitas Hindu Indonesia

Pendahuluan

Perilaku merupakan suatu hal yang selalu menarik untuk diketahui dan dipelajari lebih mendalam, utamanya terkait perilaku individu. Perkembangan suatu organisasi tidak akan pernah bisa lepas dari perilaku individu yang ada di dalamnya. Individu itu sendiri, secara langsung ataupun tidak langsung mampu memberikan pengaruh pada suatu organisasi dimana dia bernaung, sehingga dapat dikatakan bahwa perilaku individu yang berada dalam suatu organisasi merupakan muara dari perilaku organisasi tersebut.

Kast dan James (2002:390), mengemukakan perilaku adalah cara bertindak dan menunjukkan tingkah laku seseorang. Pola perilaku adalah mode tingkah laku yang dipakai seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Oktaviana (2014) mendefinisikan perilaku adalah segenap manifestasi hayati individu dalam berinteraksi dengan lingkungan, mulai dari perilaku yang paling nampak sampai yang tidak nampak dari yang dirasakan sampai paling yang tidak dirasakan. Perilaku merupakan fungsi dari integrasi antara seorang individu dengan lingkungannya.

Pada setiap organisasi, selalu ditemukan berbagai masalah organisasi yang kompleks, tentunya terkait juga dengan permasalahan individu dari manusia itu sendiri yang menjadi unsur vital di dalam organisasi. Pada perkembangannya, masalah individu ini menjadi masalah pokok yang menjadi tantangan tersendiri untuk dipahami oleh pimpinan/manajer dalam mengelola suatu organisasi, karena kinerja organisasi sangat ditentukan dari kinerja individu yang ada di dalamnya. Sehingga penting bagi setiap organisasi memperhatikan perilaku individunya dan menciptakan budaya organisasi yang mendasari perilaku individu dalam organisasi.

Pengertian Perilaku Individu

Gibson *et al.* (2012) menyatakan perilaku individu adalah segala sesuatu yang dilakukan seseorang seperti berbicara, berjalan, berpikir, atau tindakan dari suatu sikap. Perilaku individu adalah suatu reaksi yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat, dirasa dan dipahami untuk selanjutnya terbentuk dalam perbuatan dan sikap (Fahmi 2013). Perilaku tersebut sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya, merupakan karakteristik yang dimiliki oleh individu, dan dapat dibawa manakala memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya.

Mulyadi (2015) mendefinisikan perilaku individu adalah segala tindakan yang dilakukan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan manusia. Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik organisasi. Memahami perilaku dengan baik berarti telah memahami karakteristik yang melekat pada individu itu sendiri.

Perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan ke dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya (Kuspriatni, 2015).

Perilaku individu mengacu pada bagaimana individu bereaksi atau berperilaku di tempat kerjanya. Ini dapat didefinisikan sebagai kombinasi reaksi terhadap rangsangan internal dan eksternal. Perilaku individu mendefinisikan bagaimana seseorang akan merespon dalam kondisi yang berbeda dan akan mengekspresikan emosi yang berbeda seperti kebahagiaan, kesedihan, cinta, kebencian, dan lainnya. Ini mengacu pada beberapa tindakan konkret oleh seorang individu. Studi tentang perilaku individu mengungkapkan perilaku manusia di lingkungan kerja. Perilaku seorang individu memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi. Perilaku positif dapat mengarah pada peningkatan produktivitas. Sedangkan di sisi lain, perilaku negatif dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Prinsip-Prinsip Dasar yang Mempengaruhi Perilaku Individu

Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat individu adalah dengan menganalisa prinsip-prinsip dasar yang merupakan bagian dari perilaku individu. Prinsip-prinsip dasar tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya yang tidak sama.

Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas dan setiap manusia berbeda, perbedaan ini yang membedakan perilaku seseorang dengan orang lain. Dapat dicontohkan dengan seseorang bisa mengerjakan tugas dari pimpinan dalam waktu 1 jam,

sedangkan orang lain memerlukan 2 hari dalam mengerjakan tugas yang sama. Jika kita berhasil memahami sifat-sifat manusia dari sudut ini, maka kita akan paham pula mengapa seseorang berperilaku yang berbeda dengan yang lain di dalam melaksanakan suatu kerja yang sama.

2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.

Perilaku manusia pada dasarnya didorong oleh adanya kebutuhan. Kebutuhan yang dimaksud adalah berupa pernyataan dari diri seseorang yang dapat mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu untuk dapat mencapainya. Contohnya seperti seorang karyawan yang terdorong untuk mendapatkan tambahan gaji supaya bisa memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, tingkah perilakunya jelas akan berbeda dengan karyawan yang didorong oleh keinginan memperoleh jabatan agar mendapatkan harga diri di dalam masyarakat.

Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari setiap individu ini amat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi. Hal ini bisa dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan spesifikasi perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerjasama organisasi serta dapat memahami mengapa suatu hasil dianggap penting bagi seseorang.

3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.

Melalui perilakunya manusia berusaha memenuhi kebutuhannya dalam banyak hal. Berangkat dari kebutuhan potensial ini, seseorang kemudian melakukan serangkaian tindakan, manakala mereka mempunyai kesempatan untuk menggapai masa depannya dengan membuat pilihan mengenai

perilakunya. Prinsip ini dapat dikaitkan dengan teori *Expectancy* yang berdasarkan pada suatu anggapan yang menunjukkan bagaimana menganalisa dan meramalkan rangkaian tindakan apakah yang akan diikuti oleh seseorang agar mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya.

4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dari kebutuhannya.

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti baginya. Proses yang aktif ini melibatkan seseorang individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berbeda dari lingkungan, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu, dan mengevaluasi apa yang dialami itu dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilainya.

5. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (*affective*).

Perasaan senang dan tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain di dalam rangka menanggapi sesuatu hal. Seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu, orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan ini ditimbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya.

6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

Perilaku seseorang itu ditentukan oleh banyak faktor. Adakalanya perilaku seseorang dipengaruhi oleh kemampuannya, ada pula karena kebutuhannya dan

ada juga yang karena dipengaruhi oleh pengharapan dan lingkungannya. Oleh karena banyaknya faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, maka seringkali sesuatu organisasi akan menghadapi kesulitan di dalam menciptakan suatu keadaan yang memimpin kearah terciptanya efektivitas pelaksanaan kerja.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Individu

Berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku individu diklasifikasikan ke dalam kategori sebagai berikut:

1. Faktor Pribadi

Sopiah (2008) menyatakan bahwa untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu kita harus memahami karakteristik yang melekat pada individu. Faktor pribadi terdiri dari 2 jenis: Karakteristik Biografis dan Karakteristik yang Dipelajari.

- a. Karakteristik Biografis: Karakteristik biografis adalah sifat genetik dan diwariskan oleh orang tua atau nenek moyang individu tersebut. Ini adalah fitur berbakat yang dimiliki seseorang sejak lahir.

Karakteristik biografis ini terdiri dari:

- 1) Karakteristik Fisik, seperti: karakteristik pribadi berkaitan dengan warna kulit, bentuk mata, postur badan, bentuk badan, ukuran hidung dll yang mempengaruhi kinerja individu.
- 2) Usia. Usia adalah karakteristik bawaan individu yang ditentukan oleh tanggal lahir. Kaum muda diharapkan lebih efisien, energik, berani mengambil risiko, inovatif dan ambisius.

- 3) Gender. Gender adalah sifat yang diturunkan karena menjadi laki-laki atau perempuan bersifat genetik.
 - 4) Agama. Nilai-nilai keagamaan individu mempengaruhi aspek-aspek yang berbeda dari perilakunya dalam organisasi. Orang yang sangat religius lebih ketat dalam mengikuti nilai-nilai moral, etika dan kode etik dalam menjalankan perannya.
 - 5) Status Perkawinan. Melalui status perkawinan, tanggung jawab individu cenderung dan bagi mereka memiliki pekerjaan tetap yang layak menjadi lebih penting. Karyawan tersebut memiliki lebih sedikit absen, *turnover* rendah dan kepuasan kerja lebih tinggi.
- b. Karakteristik yang Dipelajari: Karakteristik yang dipelajari mengacu pada perubahan perilaku seseorang yang berasal dari interaksinya dengan lingkungan, hal ini diketahui melalui:
- 1) Kepribadian. Kepribadian menunjukkan pertumbuhan sistem psikologis individu. Ini adalah ciri-ciri pribadi orang yang terdiri dari kesabaran, *ekstrovert*, dominasi, agresivitas, dll.
 - 2) Persepsi. Ini adalah sudut pandang individu dengan menafsirkan situasi tertentu. Persepsi didefinisikan sebagai proses melalui mana informasi memasuki pikiran dan interpretasi terjadi untuk memberikan beberapa makna yang masuk akal ke dunia.
 - 3) Nilai. Merupakan keyakinan global yang memandu tindakan dan penilaian yang

berbeda dalam beberapa situasi. Ini terdiri dari gagasan tentang individu yang didasarkan pada pendapat yang baik, benar dan diinginkan. Sehingga nilai merupakan segala sesuatu yang dianggap baik dan berharga bagi kehidupan manusia.

2. Faktor lingkungan

Lingkungan eksternal memiliki peran yang efektif dalam mempengaruhi perilaku individu, diantaranya yaitu:

- a. Tingkat pekerjaan. Kesempatan kerja yang tersedia di dalam negeri bertindak sebagai penentu utama perilaku individu. Dalam kasus kesempatan kerja yang lebih sedikit, mereka tetap berpegang pada tingkat pekerjaan yang sama terlepas dari seberapa banyak kepuasan yang dicapai. Namun, jika ada lebih banyak kesempatan kerja yang tersedia maka karyawan dapat beralih ke pekerjaan lain.
- b. Tingkat Upah. Kompensasi finansial adalah faktor utama yang dipertimbangkan setiap karyawan sebelum bergabung dengan organisasi mana pun. Oleh karena itu, keputusan apakah akan tinggal di perusahaan tertentu atau pindah ke tempat lain diambil atas dasar kompensasi yang mereka terima.
- c. Lingkungan Ekonomi Secara Umum. Siklus ekonomi di suatu negara sangat mempengaruhi perilaku individu dalam suatu organisasi. Mereka bisa terkena pemutusan hubungan kerja. Keamanan kerja dan pendapatan yang stabil adalah faktor motivasi yang paling relevan untuk tipe karyawan ini. Sedangkan, karyawan di sektor publik tidak terpengaruh oleh posisi ekonomi di

dalam negeri karena mereka menerima gaji terlepas dari kondisi ekonomi.

- d. Faktor Politik. Faktor politik secara tidak langsung mempengaruhi perilaku individu. Dalam lingkungan politik yang stabil, terdapat peluang besar untuk posisi pekerjaan tetap. Kondisi ini memberikan kebebasan yang lebih baik kepada individu yang dapat mempengaruhi pilihan karir, kinerja dan *job design* mereka.

3. Faktor Organisasi

Berbagai faktor organisasi yang mempengaruhi perilaku individu yaitu:

- a. Fasilitas Fisik Lingkungan di tempat kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku individu. Ini terdiri dari faktor-faktor seperti pencahayaan, kebersihan, panas, tingkat kebisingan, fasilitas alat-alat kantor, kekuatan pekerja, dll.
- b. Struktur dan Desain. Ini berkaitan dengan desain *set-up* departemen dalam suatu organisasi. Perilaku individu dipengaruhi oleh di mana seorang individu sangat cocok dalam hierarki organisasi.
- c. Sistem Penghargaan. Sistem penghargaan yang adil diadopsi oleh perusahaan untuk memberi kompensasi kepada karyawannya yang meningkatkan prestasi kerja dan perilaku individunya secara keseluruhan.

Pendekatan-Pendekatan Untuk Memahami Perilaku Individu

Pemahaman terhadap perilaku individu, memerlukan pendekatan-pendekatan agar organisasi mampu menyesuaikan dengan perilaku individu yang terkait di

dalamnya. Adapun pendekatan-pendekatan tersebut, yaitu:

1. Pendekatan Kognitif

Pendekatan ini dimulai dengan adanya rangsangan yang dilakukan, ini dilakukan untuk mengetahui perilaku individu. Sehingga akan muncul respon dari aktivitas-aktivitas kognisi yang dilakukan. Fungsi dari pendekatan ini yaitu memberikan pengertian pada kognitif yang baru, menghasilkan emosi, membentuk sikap dan memberikan motivasi terhadap konsekuensi perilaku. Contohnya jika kita bertemu dengan teman dan kemudian dia bersikap baik terhadap kita tentu saja kita pun akan bersikap baik pula.



Gambar 1. Pendekatan Kognitif

2. Pendekatan Penguatan

Pendekatan ini berasal dari luar individu dan peristiwa-peristiwa yang ada dalam lingkungan yang kemudian diikuti dengan adanya respon. Faktor yang paling penting dalam pendekatan ini yaitu motivasi yang muncul dari setiap individu. Unsur-unsur yang terdapat dalam pendekatan ini yaitu stimulus, respon dan penguat. Contohnya jika tangan kita terkena api maka secara otomatis kita menjauhkan atau menarik tangan dari api tersebut.

3. Pendekatan Psikoanalitis

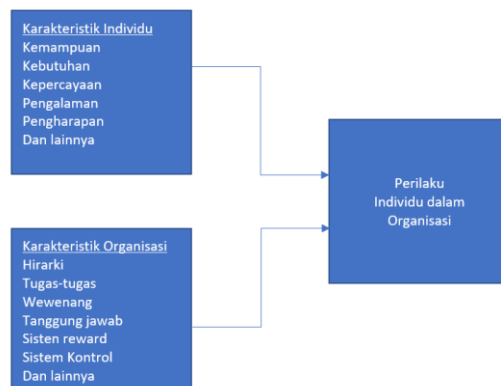
Pendekatan ini menunjukkan bahwa yang mempengaruhi perilaku individu adalah kepribadiannya. Pendekatan ini membuktikan bahwa individu mampu mengerjakan segala sesuatu

berdasarkan perasaan yang dia miliki. Contohnya jika kita masuk ke tempat yang gelap, seram dan dingin maka secara tidak langsung alam bawah sadar kita terbentuk dengan timbulnya rasa takut dan merinding

Terbentuknya Perilaku Individu dalam Organisasi

Karakter yang dimiliki dan dibawa individu ke dalam tatanan organisasi berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik individu terintegrasi dengan karakteristik organisasi sehingga terwujudnya perilaku individu dalam organisasi.

Dapat dikatakan bahwa ketika seseorang individu berinteraksi dengan lingkungannya, maka disitulah awal terbentuknya perilaku secara langsung. Demikian pula individu dengan organisasi tidak jauh berbeda dengan pengertian ungkapan tersebut. Keduanya baik individu maupun organisasi dengan karakternya masing-masing terintegrasi maka dapat menimbulkan perilaku individu dalam organisasi. Berikut diilustrasikan gambar karakteristik yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi seperti dibawah ini.

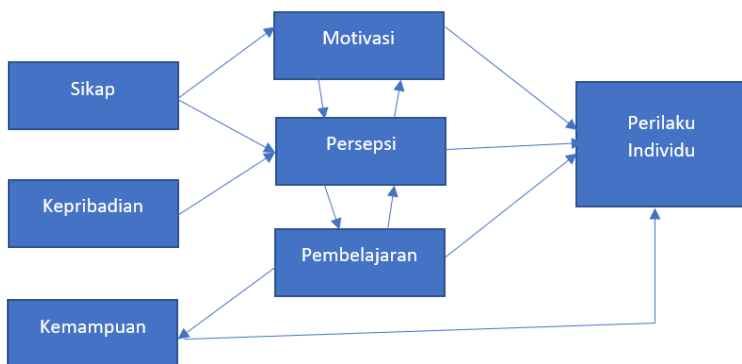


Gambar 2. Karakteristik Pembentuk Perilaku Individu dalam Organisasi

Persepsi, Kepribadian, dan Emosi

Perilaku individu dalam organisasi meliputi persepsi, kepribadian, dan emosi (sikap). Persepsi merupakan suatu proses, dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungannya. Kepribadian merupakan cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain, kepribadian terbentuk dari faktor keturunan, lingkungan (budaya, norma keluarga dan pengaruh lainnya), dan juga situasi. Sedangkan emosi (sikap) adalah pernyataan atau pertimbangan evaluatif (menguntungkan atau tidak menguntungkan) mengenai objek, orang dan peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu. Dalam perilaku organisasi, pemahaman atas sikap penting, karena sikap mempengaruhi perilaku kerja.

Terdapat beberapa variabel yang dapat mempengaruhi perilaku individu, seperti yang tertera pada gambar di bawah ini:



Gambar 3. Variabel yang Dapat Mempengaruhi Perilaku

Teori Kepribadian Individu

Menurut Badeni (2013), secara umum dalam ilmu psikologi terdapat tiga teori kepribadian untuk memahami kepribadian seseorang yaitu:

1. *Trait theory* (teori sifat). Teori sifat mengatakan bahwa kepribadian sebagai keunikan yang dimiliki seseorang dilihat dari sifat (*traits*) tertentu, seperti ketelitian dan ketidaktelitian, keramahan dan ketidakramahan, dan lain- lain. Teori ini juga mengasumsikan bahwa semua orang memilikinya, tetapi derajat kepemilikannya berbeda-beda. Misalnya, seseorang lebih ramah dibandingkan orang lain.
2. *Psychodynamic theory* (teori psikodinamik). Teori psikodinamik, yang mengatakan bahwa setiap individu memiliki kepribadian yang berbeda. Hal ini disebabkan oleh setiap orang memiliki cara yang berbeda- beda dalam menghadapi rangsangan- rangsangan yang mereka hadapi.
3. *Humanistic theory* (teori humanistik). Teori-teori humanistik menekankan bahwa setiap manusia memiliki kemampuan tumbuh dan beraktualisasi diri. Dorongan atau rangsangan yang paling pokok dalam diri manusia adalah aktualisasi diri yaitu upaya secara terus-menerus untuk merealisasikan potensi yang inheren pada diri individu menjadi terwujud.

Dari ketiga penjelasan teori diatas dapat diketahui bahwa semua orang mempunyai kepribadian. Tidak ada orang yang mempunyai kepribadian lebih banyak atau lebih besar dibandingkan orang lain. Yang ada adalah masing- masing mempunyai kepribadian yang berbeda.

Daftar Pustaka

- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2013). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Cetakan Kedua. CV. Alfabeta. Bandung.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. (2012). *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga
- Kast, Fremont E, James E, Rosenzweig. (2002). *Organisasi dan Manajemen*. Penterjemah A. Hasim Ali, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kuspriatni, L. (2015). *Perilaku Individu dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi*. www.google.co.id. Diakses tanggal 8 Juni 2021.
- Mulyadi, Deddy. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan Konsep dan Aplikasi Administrasi Manajemen dan Organisasi Modern*. Alfabeta. Bandung.
- Oktaviana, L. (2014). *Hubungan Antara Konformitas Dengan Kecenderungan Perilaku Bullying*. Disertasi. Surakarta: Universitas Muhammadiyah.
- Sopiah, (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Profil Penulis



Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat. Penulis menyelesaikan S1 Manajemen di Universitas Trilogi (STEKPI) Jakarta, melanjutkan S2 Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Triatma Mulya Badung Bali dan memperoleh gelar Doktor (S3) di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Udayana. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia (UNHI) Denpasar dan kini menjabat sebagai Kaprodi Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata UNHI Denpasar. Penulis saat ini aktif melakukan penelitian dan menulis artikel khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia baik di jurnal Nasional maupun Internasional.

Email Penulis: widanidayu47@gmail.com

KONFLIK DALAM ORGANISASI

Muh. Ridwan

Sosial Ekonomi Peternakan Universitas Hasanuddin

Pengertian dan Pentingnya Konflik

Konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Konflik merupakan akibat dari situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

Konflik dapat terjadi antara individu dengan individu, antara kelompok dengan kelompok atau individu dengan kelompok. Konflik ini terjadi antara pihak yang mempunyai tujuan yang sama, dimana salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Tujuan ini tidak hanya dalam arti material. Misalnya dalam suatu kelompok ada seseorang yang masih tergolong junior ternyata mempunyai kemajuan yang pesat, sehingga menimbulkan rasa hormat bagi yang lain. Penghormatan demikian besar yang diberikan kepadanya, menyebabkan berkurangnya penghormatan yang pada mulanya diberikan pada golongan senior. Hal ini dapat menimbulkan konflik

Dalam organisasi apapun konflik dapat saja terjadi dan sudah umum terjadi. Apakah itu dalam perusahaan,

instansi pemerintah, angkatan bersenjata, organisasi sosial, keagamaan dan bahkan rumah tangga dan sebagainya. Konflik yang terjadi tersebut

Tentunya akan menimbulkan akibat yang berdampak bagi organisasi tersebut. Dampak tersebut dapat merupakan hal negatif tetapi dapat juga merupakan hal positif. Dalam batas tertentu dimana kondisi persaingan sehat yang tercipta, maka konflik dapat mengakibatkan pengaruh yang positif atau menguntungkan. Tetapi apabila melewati suatu batas tertentu dapat menimbulkan hal yang negatif atau merugikan. Jadi dengan demikian tidaklah benar pendapat yang mengatakan bahwa konflik selalu merugikan organisasi tersebut.

Dalam suatu organisasi, sulit untuk mengetahui batas secara tegas antara persaingan sehat dan konflik. Sebab meskipun dia sehat, pada hakikatnya adalah suatu konflik juga, hanya saja dalam persaingan sehat justru dapat menimbulkan efek yang positif, dimana antara pihak-pihak yang bersaing diharap berlaku sportif. Perbedaan konflik dan persaingan sehat terletak pada apakah salah satu pihak yang terlibat mampu untuk menjaga dirinya dari gangguan pihak lain dalam pencapaian tujuannya. Persaingan sehat terjadi apabila pihak-pihak yang terlibat dalam sebuah ketidaksesuaian tetapi tidak saling mengganggu, sebaliknya konflik akan terjadi apabila kedua belah pihak saling mengganggu.

Dengan mempelajari tentang konflik maka kita dapat mengetahui konflik yang mempunyai akibat positif dan konflik yang mempunyai akibat negatif. Dengan demikian kita dapat mencegah timbulnya konflik-konflik yang merugikan, dan mengarahkan konflik-konflik yang positif serta berusaha menghilangkan konflik-konflik yang dapat merugikan. Oleh karena itu perlu bagi setiap pimpinan untuk mengetahui apakah masalah yang terjadi tersebut

merupakan konflik yang positif ataukah konflik yang negatif bagi organisasinya.

Cara Mengetahui Adanya Konflik

Karena konflik selain berakibat positif, dapat juga yang berakibat negatif, maka setiap pimpinan harus mengetahui adanya konflik dalam sebuah organisasinya. Dengan kemampuan mengetahui adanya konflik sejak awal maka pimpinan akan dapat mencegahnya, mengarahkannya atau menghilangkannya. Bila konflik diketahui setelah cukup parah, maka penyelesaiannya cukup sulit. Bahkan mungkin pimpinan tidak dapat menyelesaikan dengan baik. Adanya konflik sejak awal sebenarnya dapat diketahui dari hubungan-hubungan yang ada, hubungan yang tidak normal pada umumnya suatu gejala adanya konflik. Namun ada juga konflik yang tidak dapat diketahui dari gejala-gejala tersebut.

Oleh karena tidak semua konflik diketahui gejala-gejalanya, maka berapa hal yang dapat membantu dalam mengidentifikasi adanya konflik seawal mungkin antara lain:

1. Menciptakan komunikasi timbal balik

Dengan terciptanya komunikasi timbal balik terutama dari bawah ke atas, maka bawahan akan mempunyai keberanian untuk mengemukakan segala sesuatu kepada atasannya. Dengan terbukanya informasi tersebut seorang pemimpin kemungkinan akan mendapatkan hal-hal yang merupakan petunjuk perihal adanya konflik, sehingga dapat melakukan tindakan pencegahan atau pengarahan. Sebaliknya jika tidak menciptakan komunikasi timbal balik, maka bawahan akan takut mengemukakan segala sesuatu kepada atasannya. Dengan demikian pimpinan akan sulit mengidentifikasi adanya gejala-

gejala konflik lebih awal dan baru dapat mengetahui adanya konflik apabila konflik tersebut sudah cukup parah dan mempengaruhi kinerja organisasi.

2. Menggunakan jasa pihak ketiga

Pada kondisi dimana pihak-pihak yang sedang berkonflik tidak secara terbuka atau tidak mau terbuka akan konflik yang terjadi, maka diperlukan adanya pihak ketiga, karena pada umumnya pihak-pihak yang sedang konflik akan lebih terbuka pada pihak ketiga yang tidak berpihak kepada keduanya. Oleh karena itu untuk dapat lebih mempermudah mengetahui seawal mungkin, dapat menggunakan jasa pihak ketiga yang tidak berpihak kepada salah satu, misalnya jasa konsultan.

3. Menggunakan jasa pengawas informal

Pengawas informal dalam hal ini adalah orang internal yang ditugaskan oleh pimpinan secara rahasia dan tidak diketahui oleh pihak lain selain pimpinan. Pengawas informal ini bertugas selaku intel yang harus melaporkan segala sesuatu kepada atasannya. Untuk meningkatkan peluang keberhasilannya, pengawas informal ini harus dapat bertindak secara wajar, agar tidak diketahui teman-teman. Dari laporan pengawas informal ini, pimpinan akan dapat mengetahui konflik-konflik yang terjadi seawal mungkin. Meskipun demikian pimpinan harus berhati-hati dan melakukan verifikasi atas laporan-laporan yang diberikan sebab ada kemungkinan yang dilaporkan hanyalah yang baik-baik atau yang menyenangkan saja, atau mungkin juga untuk mendapatkan pujian dari atasannya sengaja mendramatisir laporan yang diberikan.

Sebab-Sebab Terjadinya Konflik

Suatu konflik dapat terjadi dalam sebuah organisasi karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan baik secara material maupun non material. Untuk dapat mencegah konflik, maka perlu pengetahuan faktor-faktor yang dapat menimbulkan konflik tersebut, antara lain:

1. Persaingan sumber daya yang langka

Setiap divisi atau bagian akan berlomba-lomba untuk mendapat alokasi sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi. Masing-masing menginginkan alokasi sumber daya yang banyak agar dapat meningkatkan kinerja, mempercepat pertumbuhan, kemajuan, dan pengembangan dalam divisi. Karena adanya persaingan tersebut akan berpeluang memicu timbulnya konflik antar divisi yang ada dalam sebuah organisasi.

2. Ketergantungan tugas

Dalam sebuah organisasi, sebagai sebuah tim kerja dapat dipastikan ada ketergantungan antara dua individu atau kelompok untuk mencapai kesuksesan bersama dalam tugas-tugasnya. Apabila antara dua pihak tersebut ada perbedaan prioritas, kemungkinan munculnya konflik akan semakin besar. Semakin perbedaan dipertahankan, kemungkinan konflik juga akan lebih besar bahkan lebih lama. Pemahaman akan tugas masing-masing dalam sebuah bingkai kebersamaan dalam meningkatkan kinerja organisasi akan bisa membuat potensi konflik tersebut menjadi lebih kecil dan bahkan bisa diarahkan ke peningkatan kinerja organisasi.

3. Kekaburan batas-batas bidang kerja

Bidang kerja dalam dalam organisasi yang tidak jelas akan berpeluang memunculkan konflik, dan menciptakan suatu kondisi dimana ada seseorang atau kelompok yang mendominasi dalam bidangnya. Kondisi tersebut dapat membuat orang lain atau kelompok lain merasa tidak nyaman dalam organisasi tersebut. Pemahaman dan penegasan job deskripsi dan lingkup bidang kerja masing-masing bagian dalam sebuah organisasi dapat memperkecil potensi terjadinya konflik ini.

4. Kriteria kinerja yang tidak sesuai

Penilaian kinerja bagian atau divisi dalam sebuah organisasi yang kurang dianalisis dengan matang, berpeluang menimbulkan adanya konflik. Kriteria kinerja yang tidak jelas dan berpotensi tidak adil akan menyebabkan orang-orang yang dinilai merasa tidak nyaman karena ini menyangkut imbalan dan pengakuan atas kemajuan suatu divisi oleh perusahaan. Konflik ini bisa muncul apabila kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap divisi yang berbeda. Konflik ini cukup berbahaya karena berpeluang menurunkan motivasi kerja karyawan atau kelompok karyawan pada sebuah divisi, yang tentunya akan berpengaruh pada kinerja organisasi. Penilaian kinerja dengan kriteria yang jelas dan terukur adalah salah satu yang dapat memperkecil terjadinya konflik ini.

5. Perbedaan tujuan dan prioritas

Konflik juga bisa disebabkan oleh adanya upaya masing-masing sub unit untuk mencapai tujuannya. Hal ini bisa tumbuh menjadi konflik bila ada ketidaksesuaian antar tujuan masing-masing, atau bahkan usaha pencapaian tujuan suatu sub unit

dapat menghalangi atau mengganggu sub unit lain dalam mencapai tujuannya. Sinkronisasi kegiatan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi adalah salah satu upaya yang dapat memperkecil peluang munculnya konflik ini.

Sebab- sebab terjadinya konflik harus dapat kita diketahui sedini mungkin, karena dengan pengetahuan tersebut kita dapat mencegah dengan cara yang baik.

Akibat Adanya Konflik

Pada bagian sebelumnya dijelaskan bahwa konflik tidak selalu menimbulkan akibat negatif. Akibat konflik pada dasarnya dapat negative atau merugikan dan dapat pula positif atau menguntungkan, tergantung bagaimana kita mengelolanya. Adapun akibat-akibat positif dari adanya konflik adalah sebagai berikut:

1. Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri

Dengan adanya konflik maka individu dalam sebuah organisasi dapat belajar sehingga mempunyai kemampuan untuk mengoreksi diri sendiri. Dengan sedikit merenung dan melakukan introspeksi diri dan organisasi, mereka akan mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik yang sedang mereka alami, sehingga mereka akan lebih obyektif dan terbuka atas peluang- peluang penyelesaian yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam beberapa pengalaman, seseorang atau kelompok mengalami perubahan menjadi lebih baik karena mengalami dan belajar dari konflik yang telah dialami.

2. Meningkatkan prestasi

Konflik dapat justru merupakan sebuah cambuk, sehingga dapat menyebabkan peningkatan prestasi bagi individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Oleh karena itu banyak perusahaan yang

mengelola konflik dan menciptakan persaingan sehat untuk mendapatkan suatu bentuk konflik yang positif. Konflik tersebut diharapkan dapat memacu masing-masing individu atau bagian dalam sebuah organisasi untuk menunjukkan kinerja terbaiknya dalam meningkatkan capaian organisasi.

3. Pendekatan yang lebih baik

Dengan adanya konflik kemungkinan menimbulkan kejutan bagi salah satu pihak atau kedua belah pihak. Mungkin sebelumnya mereka tidak menyadari bahwa hal-hal tersebut dapat menimbulkan suatu konflik dalam organisasinya, akibatnya mereka melakukan intorpeksi dan berusaha akan lebih hati-hati dalam melakukan tindakan atau kebijakan dan senantiasa berkoordinasi dengan pihak lain dalam satu kesatuan organisasi, sehingga dapat menciptakan sinergi dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. Membantu dalam pengawasan

Adanya konflik yang positif dapat juga membantu pengawasan dalam sebuah organisasi. Dengan adanya konflik tersebut bila terjadi hal-hal yang tidak beres mungkin akan sampai ke telinga pimpinan. Misalnya, karena adanya konflik bila salah satu di antara mereka yang melakukan tindakan negatif, mungkin ada di antara mereka yang melaporkannya. Sebaliknya bilamana tidak terjadi konflik, kesalahan-kesalahan teman-temannya akan selalu ditutupi, Padahal perbuatan mereka sebenarnya akan dapat menghambat tujuan organisasi. Sudah barang tentu laporan yang kita terima harus kita teliti lebih dahulu. Umumnya pada konflik yang masih tingkat dini, informasi tersebut tidak merupakan suatu fitnah, bahaya akan timbul apabila konflik tersebut sudah di tingkat

atas dimana laporan-laporan tersebut biasanya bersifat tendensius dan cenderung ingin menjatuhkan pihak lain.

Selain akibat-akibat yang positif, konflik dapat pula menimbulkan akibat yang negatif. Akibat-akibat yang negatif antara lain adalah sebagai berikut:

1. Menghambat adanya kerjasama;

Bilamana konflik tersebut sudah cukup parah, maka sulit bagi pihak-pihak tersebut untuk dapat bekerja sama. Dengan konflik yang cukup berat tersebut akan terjadi ketegangan serta kekakuan hubungan antara kedua belah pihak, Hal ini dapat meningkat menjadi rasa kebencian yang mendalam. Jika hal tersebut terjadi dalam sebuah organisasi maka akan sulit menjalin kerjasama yang baik antara keduanya, akibatnya kinerja organisasi tidak akan mencapai optimal.

2. Subjektif dan emosional;

Pada umumnya pihak-pihak yang sedang konflik antara satu dan yang lain sudah tidak objektif lagi serta bersifat emosional. Jika ini terjadi dalam sebuah organisasi maka akan sangat berdampak pada penilaian kinerja yang tidak lagi obyektif, sinergi dan komunikasi tidak akan dapat diharapkan lagi, akibatnya kinerja tim tidak akan menjadi optimal dalam pencapaian kinerja organisasi.

3. Apriori

Bila konflik sudah meningkat, maka bukan hanya subjektivitas dan emosional yang akan muncul, bahkan dapat menyebabkan apriori. Ini berarti setiap pendapat pihak yang lain yang sedang konflik selalu dianggap salah, tanpa meneliti terlebih dahulu benar tidaknya pendapat tersebut. Dengan kata lain pihak

lain selalu dianggap salah dan dirinyalah yang selalu dianggap benar.

4. Saling menjatuhkan

Dalam keadaan konflik yang sangat parah dapat berakibat saling menimbulkan kebencian. Kebencian yang memuncak dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang kurang terpuji dalam menjatuhkan lawannya. Misalnya dengan jalan memfitnah, menghambat, mengadu domba dan sebagainya.

5. Frustrasi

Dalam tingkat tertentu mungkin konflik dapat memacu pihak-pihak yang sedang konflik tersebut untuk lebih berprestasi. Tetapi bilamana konflik ini sudah pada tingkat yang cukup parah, dimana pihak-pihak yang konflik ada yang lemah mentalnya, maka hal ini akan dapat menimbulkan frustrasi atau rasa putus asa dengan segala akibatnya.

Cara Penyelesaian Konflik

Bila terjadi konflik maka akan timbul pertanyaan bagaimana penyelesaiannya. Pertama-tama yang harus diperhatikan adalah tingkat dari konflik tersebut dan akibatnya terhadap tujuan yang hendak dicapai. Bilamana konflik tersebut tidak mempengaruhi tujuan organisasi, akan lebih bijaksana apabila membiarkan. Mungkin dengan ikut campur konflik tersebut dapat dihilangkan, tapi mungkin juga akan menjadi lebih parah. Tapi bilamana konflik tersebut mempunyai efek positif terhadap pencapaian tujuan, kita harus menjaga dan mengarahkan agar konflik tersebut tidak menjurus ke arah yang negatif. Perlu diketahui bahwa suatu konflik yang pada mulanya positif pada akhirnya dapat menjadi negatif.

Akan tetapi bilamana konflik tersebut sudah demikian tajam sehingga berbahaya bagi pencapaian tujuan, maka kita harus dapat mengatasinya dengan cara yang paling baik. Apabila konflik tersebut sudah cukup parah, sehingga kita mengalami kesulitan dalam penyelesaiannya, maka kita dapat meminta bantuan pihak ketiga yang sama-sama disegani kedua belah pihak untuk membantu penyelesaiannya.

Sebenarnya yang lebih penting lagi apabila kita mampu mencegah timbulnya konflik yang dapat mengarah pada hal yang negatif. Bilamana tidak mampu mencegah maka harus memecahkan masalah tersebut seawal mungkin sebelum tumbuh menjadi lebih berat. Beberapa alternatif yang dapat dilakukan dalam penyelesaian konflik antara lain:

1. Menghindari konflik

Pada level konflik yang lebih ringan dan tidak terlalu penting, atau memang kedua belah pihak tidak sepakat untuk menyelesaikan konflik atau tidak menemukan kesepakatan untuk mengatasi konflik, menghindari konflik dan mengabaikan masalah yang timbul adalah salah satu pilihan dalam penyelesaiannya. Tetapi agar tidak menjadi beban dalam pikiran atau organisasi kita, sebaiknya setiap potensi konflik harus dapat segera diselesaikan.

2. Persaingan

Metode penyelesaian konflik ini akan menjadi pilihan tepat jika kita merasa dalam posisi kuat dan benar sehingga kita menggunakan kekuasaan atau pengaruh kita untuk memastikan bahwa dalam konflik tersebut kita yang keluar sebagai pemenangnya dan pihak lain kalah. Gaya penyelesaian konflik seperti ini sangat tidak mengenakan bagi pihak yang merasa terpaksa harus

berada dalam posisi kalah, dan sebaiknya hanya digunakan dalam keadaan terpaksa yang membutuhkan penyelesaian yang cepat dan tegas.

3. Mengakomodasi

Metode penyelesaian konflik ini akan menjadi pilihan tepat pada kondisi dimana kita merasa dalam posisi lemah dan salah sehingga berpeluang kalah. Mengalah atau mengakomodasi kepentingan pihak lain adalah pilihan yang paling tepat. Gaya ini juga merupakan upaya untuk mengurangi tingkat ketegangan akibat dari konflik tersebut atau menciptakan perdamaian yang kita inginkan. Mengalah dalam hal ini bukan berarti kita kalah, tetapi kita menciptakan suasana untuk memungkinkan penyelesaian konflik yang timbul antara kedua pihak.

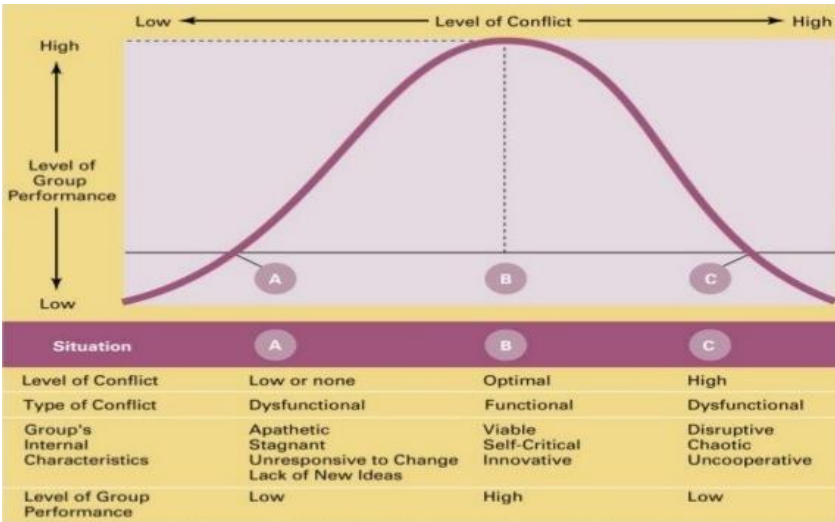
4. Kolaborasi

Metode penyelesaian konflik ini akan menjadi pilihan tepat pada kondisi dimana kedua belah pihak sama kuat dan berpotensi menang. Metode ini biasanya diidentikkan dengan gaya manajemen konflik karena metode ini menyelesaikan konflik dengan cara mufakat, dimana kedua belah pihak diuntungkan dan tidak ada yg dirugikan. Tujuan kita adalah mengatasi konflik dengan menciptakan penyelesaian melalui konsensus atau kesepakatan bersama yang mengikat semua pihak yang bertikai. Proses ini memerlukan komitmen yang besar dari kedua pihak untuk menyelesaikannya dan dapat menumbuhkan hubungan jangka panjang yang kokoh.

Konflik dan Tujuan Organisasi

Sebuah konflik dapat bersifat positif atau mendorong dan dapat juga bersifat negatif atau menghambat dalam upaya

pencapaian tujuan organisasi, hal tersebut tergantung bagaimana kita mampu mengelola konflik tersebut. Bagaimana tingkatan sebuah konflik dan pengaruhnya terhadap perubahan performance organisasi dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Konflik dan Performance Organisasi

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa suatu konflik yang masih dalam tingkat dini, mungkin hanya merugikan masing-masing pihak, misalnya kekakuan hubungan, ketegangan, hubungan yang tidak baik, dan sebagainya, dan tidak berpengaruh terhadap tujuan organisasi (posisi A). Jika hal tersebut terjadi pimpinan dapat saja membiarkan seakan-akan tidak ada konflik. Tapi bila konflik berpeluang meningkatkan prestasi kerja dan membantu pencapaian tujuan organisasi, pimpinan harus mampu mengelola konflik tersebut supaya tidak mengarah kepada hal-hal yang menghambat tujuan.

Dalam kondisi yang mendukung, konflik yang positif dapat meningkatkan prestasi kerja dari pihak-pihak yang sedang konflik, terutama jika konflik tersebut dapat dikelola untuk senantiasa mendukung terciptanya

persaingan sehat (posisi B). Misalnya dalam suatu perusahaan dengan adanya konflik, mereka akan berlomba-lomba untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain. Kalau perlombaan ini dilakukan secara sportif sudah barang tentu tidak sampai menimbulkan keretakan dalam kerjasama.

Tapi bilamana konflik tersebut terjadi sudah cukup parah sehingga menimbulkan kebencian antara satu dengan yang lain, maka hal ini justru akan menghambat pencapaian tujuan. Dengan adanya konflik yang demikian maka dapat menimbulkan ketegangan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, Akibatnya semangat dan kegairahan kerja menurun, Sehingga produktivitas akan menurun pula (posisi C).

Seringkali bukan semangat dan kegairahan kerja saja yang menurun dengan adanya ketegangan ini, tetapi dapat juga menimbulkan konsentrasi dalam melaksanakan tugas berkurang, akibatnya banyak kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar. Keadaan ini akan menjadi lebih parah lagi, apabila dengan adanya konflik tersebut kerjasama menjadi terganggu, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai, atau tercapai dengan pengorbanan yang jauh lebih besar. Bilamana konflik tersebut terjadi antara atasan dan bawahan, maka dapat mengakibatkan penilaian yang subjektif sehingga kemungkinan penempatan dari karyawan yang kurang tepat sehingga menghambat tujuan yang hendak dicapai.

Daftar Pustaka

- Hammer & Organ. (1987). *Organizational Behavior*. Bussiness Publication Inc.
- Nitisemito. A.S. (1983). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wexley, Kenneth & Gary, Yuki. (2005). *Perilaku Organisasi & Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Winardi, J. (2003). *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Jakarta: Rajawali Press.

Profil Penulis



Dr. Ir. Muh. Ridwan, S.Pt., M.Si., IPU. Lahir di Tonra Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan, 16 Juni 1976. Gelar Sarjana Peternakan (S.Pt) dari Fakultas Peternakan UNHAS Jurusan Sosial Ekonomi Peternakan (1999), Gelar Magister Sains (M.Si) dari Fakultas Teknologi Industri Pertanian IPB, Konsentrasi Teknik dan Manajemen Industri (2005), Gelar Doktor (Dr) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, konsentrasi Manajemen (2015) dan gelar Profesi Insinyur Peternakan Utama (IPU) dari Program Profesi Insinyur Fakultas Teknik UNHAS (2020). Sebelum diangkat sebagai Dosen Tetap Fakultas Peternakan UNHAS (2000), penulis pernah bekerja sebagai Kepala Marketing PT Primatama Karya Persada (PKP), anak perusahaan PT. JAPFA GROUP di Makassar. Penulis berpengalaman dalam struktur kepemimpinan mulai dari ketua Program Studi, Sekeretaris Jurusan, dan Ketua Gugus Penjaminan Mutu pada Fakultas Peternakan UNHAS. Aktif sebagai Auditor Mutu Akademik pada Lembaga Penjaminan Mutu dan Pengembangan Pembelajaran (LPMPP) UNHAS, Auditor Internal ISO 9001-2015 UNHAS, Asessor Beban Kerja Dosen (BKD), dan Insentif Kinerja (IK) UNHAS. Penulis aktif menulis buku diantaranya Modul 1 Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (2016), Modul 2 Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (2017), diterbitkan oleh Pusat Pendidikan Pertanian. Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM. Kementerian Pertanian RI, diedarkan secara nasional sebagai buku wajib pada program Penumbuhan Wiarusahawan Muda Pertanian (PWMP) Kementerian Pertanian RI, dan Buku Manajemen Pemasaran (2021).

Email Penulis: *muhridwanrizal@yahoo.com*

DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG

Astil Harli Roslan, S.E.

Universitas Halu Oleo

Konsep Desain Organisasi

Organisasi adalah suatu item yang harus dikonseptualisasikan sebelum diwujudkan dalam kenyataan. Konsep desain memerlukan penyelidikan ke dalam sistem yang belum ada, baik sistem baru yang sepenuhnya terbentuk atau keadaan baru dari sistem yang ada. Dengan demikian, desain organisasi menetapkan kerangka suatu organisasi agar dapat beroperasi secara efektif dan efisien.

Desain organisasi adalah ilmu regulasi yang dirancang untuk menentukan bagaimana struktur organisasi agar berfungsi secara efisien dan efektif. Efisiensi organisasi tergantung pada bagaimana organisasi dibentuk agar sesuai dengan lingkungan dan tujuan mereka. Desain organisasi adalah pendekatan sistematis untuk menyelaraskan struktur, proses, kepemimpinan, budaya, orang, praktik, dan metrik organisasi untuk memungkinkan mereka dalam mencapai visi, misi dan strategi mereka. Ide dasarnya adalah bahwa tidak ada struktur organisasi tunggal yang optimal dan tidak semua perusahaan sama-sama sukses atau efisien. Ini memperkenalkan konsep pemikiran kontingensi, di mana

struktur organisasi harus disesuaikan dengan keadaan unik yang mungkin baru dan asing.

Organisasi adalah unit sosial dari orang-orang yang terstruktur dan dikelola untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mengejar tujuan kolektif. Semua organisasi memiliki struktur manajemen yang menentukan hubungan antara kegiatan yang berbeda dan anggota dan membagi dan menetapkan peran, tanggung jawab, dan wewenang untuk melaksanakan tugas yang berbeda. Kegiatan tersebut kemudian harus dikoordinasikan untuk mendapatkan tujuan kolektif. Struktur dan koordinasi merupakan pilihan mendasar dalam desain organisasi.

Struktur mencakup penugasan tugas kepada individu, pembagian sumber daya ke berbagai sub-sub unit yang telah di rancang, dan pemecahan masalah yang lebih besar untuk unit yang lebih kecil. Koordinasi adalah menyatukan unit melalui komunikasi dan prosedur, dan umumnya apa yang kita sebut manajemen. Pilihan struktur dan koordinasi tidak independen dan harus saling berkolaborasi. Setelah struktur dipilih, pilihan koordinasi dibatasi untuk mencapai kesesuaian yang baik. Selanjutnya, koordinasi membutuhkan lebih banyak pemrosesan informasi daripada menemukan struktur, dan merancang koordinasi memiliki perspektif waktu yang berbeda dari merancang struktur. Masalah struktur adalah masalah keputusan atau masalah analitis, sedangkan koordinasi adalah masalah manajemen.

Koordinasi dilakukan secara *real time*, karena harus dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung. Tapi, mekanisme koordinasi adalah masalah desain. Dalam kerangka struktur dan koordinasi, desain organisasi bermuara pada siapa melakukan apa, kapan, atau bagaimana mengalokasikan tugas, sumber daya untuk masing-masing masalah kecil dan bagaimana mengoordinasikan unit-unit kecil ini.

Desain organisasi adalah penyelidikan arus informasi yang diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi, diikuti dengan pemeriksaan implikasi dari pola informasi pada struktur organisasi. Sebagai hasil dari desain organisasi, ia mampu mencapai tujuan yang dinyatakan dengan menyalurkan energi individu yang telah berkumpul untuk menyelesaikan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Para karyawan yang telah menduduki suatu posisi dalam organisasi harus cukup beradaptasi untuk merespon dengan tepat tekanan lingkungan sementara juga cukup kuat untuk menawarkan dukungan struktural yang diperlukan agar organisasi tetap berjalan dengan lancar.

Selain itu, desain adalah produk dari waktu tertentu, apa yang sesuai di satu zaman dan untuk satu organisasi mungkin tidak dapat diterapkan di lain waktu atau di organisasi yang sama sekali lain. Karena itu, sebagaimana fleksibilitas diperlukan di dalam desain, demikian pula fleksibilitas diperlukan di dalam mentalitas desainer itu sendiri. Proses desain organisasi, di sisi lain, harus menjadi salah satu pertimbangan dan pertimbangan yang cermat. Hal ini memerlukan lebih dari sekadar membuat sketsa struktur pada bagan organisasi dan menetapkan jalur pelaporan ke departemen. Ini adalah analisis sistematis dan komposisi organisasi yang diperlukan untuk memenuhi tujuan organisasi, dan menggabungkan aspek yang tak terlihat dan terlihat dari desain arsitektur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam banyak hal, bagan organisasi sangat penting untuk kelancaran aktifitas organisasi, dan integritas struktural organisasi bergantung pada rekayasa yang ada di bawahnya untuk memastikan bahwa itu tahan lama.

Tujuan Desain Organisasi

Terlepas dari organisasinya, tujuan organisasi bukanlah desain itu sendiri. Desain organisasi memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan yang dinyatakan, memungkinkan energi dari mereka yang telah berkumpul untuk memenuhi tugas yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan dari desain organisasi adalah untuk menyelaraskan individu sehingga keterampilan mereka dapat digunakan untuk organisasi, membuat keputusan yang tepat setiap hari dan bekerja sama untuk mencapai tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa opsi di atas kertas mungkin terlihat membingungkan, bertentangan, dan tidak jelas, namun cara keseluruhan setiap opsi bekerja bersama dengan yang lain. Kompromi yang terlihat dalam isolasi mungkin tampak buruk, tetapi jika dilihat secara keseluruhan, mereka menjadi sinergis, kooperatif, dan memungkinkan bisa bekerja bersama.

Bagaimana seharusnya sebuah organisasi melakukan pekerjaannya? Pada tingkat paling dasar, orang mungkin membayangkan sebuah organisasi sebagai pelaksana tugas yang sangat besar yang perlu dipecah menjadi pekerjaan yang lebih kecil untuk menyelesaikan pekerjaan. Misalkan Anda mengoperasikan perusahaan perangkat lunak. Jika Anda membagi pekerjaan menjadi beberapa proses seperti desain, pengembangan, penjualan, dan layanan atau mungkin lebih baik membagi pekerjaan berdasarkan jenis pelanggan seperti orang, perusahaan kecil, perusahaan besar. Sebuah perusahaan mengadopsi teknik untuk mengatur pekerjaan di tingkat tertinggi atau tugas besar, masih ada masalah bagaimana membagi pekerjaan di dalam masing-masing sub tugas. Dalam sub tugas, pekerjaan tetap dibagi hingga mencapai tingkat tugas terendah organisasi.

Perancangan tugas adalah menguraikan pekerjaan menjadi sub tugas sambil mempertimbangkan koordinasi sub tugas untuk memenuhi tujuan organisasi. Sebelum era informatif, perancang organisasi terkadang menyebut desain tugas adalah desain teknologi. Dalam skenario industri klasik, desain teknologi adalah pertanyaan untuk menentukan apakah pekerjaan harus terstruktur secara berurutan (seperti dalam jalur perakitan), secara paralel (seperti dalam bangunan khusus), melalui tim yang terus-menerus memindahkan pekerjaan bolak-balik di antara anggota, atau beberapa metode lain. Saat ini, kata "teknologi" memiliki arti yang lebih luas, maka dapat menggunakan label desain tugas yang lebih sederhana.

Tetapi pertanyaan penting tentang desain tetap sama, yaitu bagaimana tugas besar perusahaan dipecah menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan bagaimana tugas-tugas yang lebih kecil ini saling berhubungan satu sama lain untuk menyelesaikan tugas besar dengan sukses. Seperti yang akan kita lihat, pendekatan perusahaan terhadap desain tugas terkait dengan pilihan tujuan efisiensi dan efisiensi serta struktur dan strategi perusahaan. Setelah Anda mengembangkan proses dan sistem berbasis orang untuk mendukung struktur perusahaan pilihan Anda, tahap selanjutnya adalah menciptakan sistem koordinasi, kontrol, dan informasi untuk mengelola hubungan antara berbagai bagian perusahaan.

Model Mendesain Organisasi

Menurut (Van de Ven et al., 2013) bahwa masih banyak yang harus dipelajari tentang merancang organisasi dan institusi. Eksperimen memungkinkan kita untuk menyelidiki apa yang ada dan apa yang mungkin—yang terakhir menjadi dasar untuk desain. Desain membutuhkan spesifikasi baik penugasan tugas ke unit dan individu dan koordinasi tugas-tugas ini melalui komunikasi, teknologi informasi, kepemimpinan, budaya,

insentif, dan manajemen. Koordinasi diperlukan, karena tugas saling bergantung dan tidak pasti, dan organisasi berada dalam lingkungan yang tidak pasti. Pada tingkat mendasar, ini adalah masalah desain organisasi. Namun, setiap organisasi harus dirancang untuk memenuhi situasi dan tujuan tertentu.

Simulasi telah digunakan untuk menyelidiki banyak masalah desain organisasi dalam situasi apa yang mungkin terjadi. (Rivkin & Siggelkow, 2003) menyelidiki kebijaksanaan konvensional bahwa insentif di seluruh perusahaan dan bawahan yang cakap membuat pengawasan tingkat atas menjadi kurang berharga. Mereka selanjutnya mengidentifikasi keadaan di mana hierarki vertikal dapat menyebabkan kinerja jangka panjang yang lebih rendah. Hasil mereka dapat dinyatakan sebagai aturan desain, dan salah satunya adalah jika lanskap persaingan bergeser, maka desentralisasikan sementara memodelkan dan mensimulasikan masalah tata kelola dalam organisasi multi-otoritas, otoritas tunggal, dan otonom. Selanjutnya, (Lee et al., 2015) memperkenalkan desain komputasional dan evaluasi struktur organisasi alternatif untuk tanggap bencana untuk menyelesaikan keputusan antara permintaan dan pasokan sumber daya.

Selanjutnya, menjelaskan beberapa tantangan di mana penulis tidak memiliki aturan desain yang mapan. Tantangan ini dapat diatasi melalui eksperimentasi tentang apa yang mungkin terjadi. Komunitas kolaboratif tidak memiliki hierarki yang kuat, tetapi mereka memiliki agen atau individu yang berinteraksi dan mengikuti protokol pada "kesamaan" untuk mencapai tujuan individu. (Fjeldstad et al., 2012) mengembangkan arsitektur komunitas kolaboratif, tetapi penulis tidak memiliki aturan desain yang terperinci. Karena komunitas kolaboratif jarang terjadi di dunia bisnis. Hal ini harus

dipelajari dengan dengan serius tentang bagaimana merancang dan membuatnya bekerja. Komunitas kolaboratif adalah bentuk organisasi baru yang sangat penting yang mungkin merupakan simulasi yang menjanjikan.

Platform dan konfederasi digital perusahaan yang bukan pasar atau hierarki tetapi menggunakan kontrak ekstensif menjadi lebih umum. Perusahaan platform bisa sangat kecil tetapi memiliki jangkauan yang sangat luas di luar karyawan dan sumber daya mereka sendiri. Mereka adalah bagian dari kontrak formal dan informal. Pada saat yang sama, perusahaan berbasis platform bisa sangat besar, seperti Amazon dengan sekitar 500.000 karyawan. Perusahaan-perusahaan ini muncul sebagai eksperimen alami yang mengeksplorasi apa yang mungkin terjadi dan membuat apa yang mungkin kemarin menjadi apa yang sekarang. Bagaimana kita merancang organisasi sementara yang dimulai dengan cepat dan cepat bubar? Ini terkait dengan proyek konstruksi besar seperti membangun jembatan, membuat film. Beberapa bersifat informal, tanpa struktur dan norma koordinasi tetapi dengan tujuan keberhasilan yang jelas.

Bagaimana dasar-dasar pembagian tugas dan koordinasi direalisasikan? Apakah oportunisme masuk, dan jika demikian, bagaimana caranya? Usaha kewirausahaan dan start-up tidak dipahami dengan baik dari sudut pandang desain organisasi. Apakah mereka berbeda dari perusahaan tradisional dalam alokasi dan koordinasi? Bisakah mereka berkembang tanpa hierarki (Burton et al., 2017)? Apa yang mendasar; apa yang baru? Ada panggilan untuk organisasi tangkas hari ini. Apa artinya ini respon cepat atau penyesuaian terhadap variasi dalam lingkungan atau teknologi? Ini adalah pertanyaan lama, tetapi mereka mengambil dimensi baru di dunia digital saat ini. Mereka mungkin memerlukan desain organisasi

yang sangat berbeda dari yang tradisional, yang dapat dan melakukan respons terhadap variasi di dunia yang lebih lambat. Apakah waktu perbedaan kritis di sini?

Desain dan eksperimen berkembang sebagai eksperimen alami yang menyelidiki domain "apa yang bisa terjadi". Melakukan pengamatan dengan cermat wawasan dan pemahaman. Perlu memperluas area desain dan mempelajari mekanisme struktural dan koordinasi mendasar melalui eksperimen menggunakan studi laboratorium, simulasi, investigasi lapangan, dan etnografi, antara lain. "Ide desain menyiratkan survei ke dalam sistem yang belum ada sistem baru yang lengkap atau sistem status baru yang sudah ada." Eksperimen adalah inti dari ilmu desain organisasi. Tanpa ilmu desain organisasi, pengetahuan yang di kumpulkan tidak dapat digeneralisasi dan digunakan untuk menciptakan organisasi yang efisien dan efisien yang memenuhi tujuan merek (Burton & Obel, 2018)

Menjawab Pasar Kompetif

Banyak sektor mengalami perubahan teknologi yang signifikan, hal ini diakibatkan masuknya inovator global ke pasar yang memicu ketidakstabilan permintaan pasar. Sangat diragukan bahwa perusahaan yang tidak dapat mengantisipasi atau beradaptasi dengan gangguan eksternal akan bertahan. Di sektor yang dinamis, perusahaan membutuhkan strategi, struktur, dan prosedur yang membuat perubahan lanskap persaingan menjadi lebih gesit dan responsif.

Ketika awal abad ke-20, teknologi internet mengubah lingkungan kompetitif di berbagai sektor pasar, membawa ide-ide konvensional keunggulan kompetitif dengan kesulitan baru. Perusahaan seperti Apple, Amazon, Google, dan Facebook menunjukkan bahwa merasakan, membentuk, dan memanfaatkan kemungkinan dapat

mengubah industri dan mengubah ekonomi nasional dan dunia. Rutinitas fungsional dan operasional yang berkontribusi pada kinerja kompetitif dalam kondisi yang stabil kompetensi “dasar” seperti manajemen rantai pasokan dan akses ke saluran distribusi cenderung cepat usang di pasar yang tidak pasti (Felin & Powell, 2016).

Bahkan ketika keunggulan suatu perusahaan tidak dapat ditiru oleh keahlian atau informasi kepemilikan, teknologi inovatif dan model bisnis dapat melemahkan pendorong dasar manfaat industri, membuat keunggulan konvensional tidak adil atau keluar dari realitas pasar dan kebutuhan pelanggan. Visi dinamis keunggulan kompetitif menunjukkan bahwa industri volatil berturut-turut menuntut kemampuan yang lebih besar untuk memberi organisasi peluang untuk memprediksi, membentuk, dan beradaptasi dengan lanskap kompetitif. Pandangan kapasitas dinamis mengakui pentingnya kapasitas seperti desain produk dan manufaktur tetapi berpendapat bahwa keberhasilan dalam industri yang mudah berubah membutuhkan sesuatu yang lebih dari kapasitas dasar: yaitu, proses dan struktur adaptif yang memungkinkan perusahaan mengubah kemampuan dasar, memprediksi perubahan permintaan pasar, mengembangkan dan mengintegrasikan teknologi baru, belajar dari pasar bahkan Tidak diragukan lagi bahwa lanskap persaingan abad ke-21 dapat atau tidak dapat lebih bergejolak daripada dunia masa lalu. Namun, jelas bahwa alat yang paling penting dari desain organisasi, hierarki, rantai komando, area fungsional, pelaporan formal dan perencanaan jangka panjang - tidak cocok untuk sukses di pasar yang tidak pasti. Di bidang-bidang ini, keunggulan kompetitif menuntut peningkatan kapasitas, bentuk, dan penggunaan prospek pasar baru. Ini berarti bahwa peningkatan berkelanjutan dari kemampuan yang ada tidak cukup, tetapi bisnis perlu membangun kemampuan baru untuk mengantisipasi dan

merespons lingkungan yang kacau. Mungkin tidak mengherankan bahwa beberapa organisasi perintis telah mengeksplorasi struktur dan prosedur baru yang cocok untuk inovasi berkelanjutan dengan arsitektur organisasi baru.

Organisasi perlu mengintegrasikan strategi pasar dengan struktur internal. Seperti beberapa ahli telah menunjukkan, teori kapasitas dinamis jauh dari ideal. Lingkungan kompetitif terus berubah, dan bahwa salah satu fungsi manajemen yang paling penting adalah mencocokkan kapasitas dan peluang organisasi pada pasar. Ini memerlukan pembangunan kapasitas dinamis untuk memahami, menyusun, dan meraih kemungkinan baru di dunia pasar yang tidak stabil serta membangun struktur baru yang disesuaikan dengan realitas persaingan global.

Desain kemampuan, dibutuhkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang tepat untuk mencapai desain organisasi yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi. Pertama, perlu memiliki pengetahuan tentang kerangka kerja, alat analisis, dan teknik pengambilan keputusan yang diperlukan untuk memastikan bahwa setiap keputusan yang dibuat memiliki kualitas yang cukup dan dengan pemahaman penuh tentang pilihan alternatif yang sedang ditutup sebagai hasil keputusan yang dibuat. Kedua, dalam proses desain organisasi harus memiliki keterampilan utama yang berkaitan dengan manajemen perubahan, komunikasi, pembangunan konsensus, pemikiran kritis, keterampilan mempengaruhi, manajemen konflik, pengembangan strategi, manajemen proyek, manajemen pemangku kepentingan, pengembangan tim, perencanaan, manajemen sumber daya dan pengambilan keputusan. Daftar ini jauh dari komprehensif, dan tidak ada manajer yang terisolasi yang akan memegang semua kunci, oleh

karena itu kemampuan untuk memimpin dan dipimpin, menjadi guru dan pembelajar, serta kesadaran dan refleksi diri mendasari keterampilan yang dapat diajarkan. Dasarnya adalah kepemimpinan tangkas, yang mengeksplorasi perilaku kunci yang diperlukan untuk kepemimpinan yang sukses di lingkungan operasi organisasi modern.

Atribut-atribut utama mencakup hal-hal berikut, kegigihan tekad yang teguh untuk maju, terus bergerak, terkadang satu langkah kecil pada satu waktu. Daya tahan yang bertahan dan bertahan lama untuk melihat segala sesuatunya. Ini termasuk pulih dari dan belajar dari kesalahan. Penerimaan pemahaman bahwa pemimpin mungkin tidak selalu benar dan mereka mungkin tidak memiliki semua jawaban. Ini juga merupakan penerimaan bahwa kegagalan, kesalahan dan kekeliruan adalah bagian penting dari perjalanan menuju kesuksesan. Penerimaan di satu sisi difokuskan pada pembelajaran pemimpin tentang diri sendiri, dan di sisi lain menerapkan keterampilan penerimaan dalam memanfaatkan aset pribadi dan organisasi dan membatasi kewajiban, model peran, dan mengambil akuntabilitas pribadi.

Maka perlu organisasi untuk mengelola stres kerja dan menciptakan suasana yang tidak membosankan. Ini adalah kemampuan untuk menciptakan energi untuk bangkit kembali dan memotivasi orang lain untuk bergerak maju dengan semangat baru dan kemampuan untuk memimpin kebangkitan, pemulihan, dan pembaruan organisasi. Konektivitas yang mengaktifkan eksplorasi kemampuan di luar struktur hierarki normal, dan mengembangkan struktur organisasi jaringan, yang mendesentralisasikan pengambilan keputusan dan memungkinkan orang lain untuk memimpin jika sesuai. Ini menjembatani kesenjangan antara hubungan manusia

dan hubungan yang dimiliki orang dengan sistem organisasi untuk memberikan efektivitas organisasi. Maka perlu kepemimpinan yang dapat merangkul dan dapat diandalkan yang dapat mengatur setiap unit-unit yang ada didalam organisasi sehingga dapat memaksimalkan semua sumber daya yang terdapat dalam perusahaan.

Konsep Wewenang

Konsep wewenang atau otoritas sangat penting, untuk memahami bagaimana organisasi didirikan dan dipelihara. Hal ini umumnya dianggap sebagai bentuk kekuasaan yang sah yang mampu mempromosikan rasa integrasi, prediktabilitas, dan ketertiban. Dengan cara ini, wewenang berbeda dari bentuk pengaruh lain yang tidak bergantung pada legitimasi yang dirasakan, seperti kekuasaan, paksaan dan kontrol karena didasarkan pada legitimasi yang dirasakan. Secara tradisional, diskusi tentang bagaimana organisasi hierarkis bekerja dan bagaimana mereka harus dikelola telah memberikan penekanan kuat pada peran wewenang.

Wewenang formal untuk membuat pilihan dan menentukan apa yang dilakukan kepada orang lain sangat penting untuk operasi organisasi mana pun. Ketika seorang atasan memiliki wewenang untuk mengeluarkan perintah kepada bawahan, ini disebut sebagai pendelegasian wewenang. Secara umum, wewenang terletak pada posisi bukan pada individu. Misalnya, Supervisor dari divisi tertentu memiliki kekuasaan atas divisi itu, terlepas dari berapa banyak orang yang pernah memegang jabatan itu dan siapa yang sekarang memegang jabatan itu.

Kewenangan pengambilan keputusan biasanya didelegasikan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya, atau oleh individu yang memegang posisi tertinggi dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

Sebagian besar dari waktu, konsekuensi dari tindakan yang dilakukan bersifat jangka panjang. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa sikap angkuh kepemimpinan terikat pada bawahan dan membawa akibat hukum yang berlaku baik bagi perusahaan maupun organisasi. Ketika membuat keputusan, wewenang tidak mempertimbangkan apakah bawahan setuju atau tidak dengan keputusan tersebut. Pada skala otoritas, dapat dikatakan bahwa pilihan membawa makna otoritatif yang dikomunikasikan dari seorang pemimpin kepada bawahannya.

CEO perusahaan multi nasional adalah orang yang paling berkuasa dalam organisasi. Pemilik sebagian besar usaha kecil dengan struktur organisasi yang lugas juga menjabat sebagai pimpinan perusahaan. Kadang-kadang, ia akan mempekerjakan pihak ketiga untuk mengawasi operasi dari unit unit perusahaan. Pemilik mendelegasikan wewenang kepada pimpinan-pimpinan unit untuk menangani operasi bisnis. Manajer, di sisi lain, hanya bertanggung jawab kepada bawahannya dan melapor langsung kepada pemilik perusahaan tersebut. Artinya adalah pemilik mempertahankan tingkat kekuasaan tertinggi. Ketika datang untuk memimpin sebuah organisasi, wewewnang adalah alat yang paling penting. Perintah yang diberikan oleh atasan kepada bawahan akan dilaksanakan. Dengan rencana seperti ini, diharapkan tujuan organisasi dapat terpenuhi dari hari ke hari.

Pertanyaan tentang bagaimana menggunakan wewenang secara efektif dalam birokrasi telah lama menjadi masalah utama bagi para peneliti manajemen. Dalam bisnis kontemporer, sebagian besar peneliti umumnya menerima bahwa situasi kerja kolaboratif menolak konsepsi terbatas kekuasaan sebagai hierarki.

Meskipun hirarki tradisional sering sesuai dengan pemahaman tentang otoritas sebagai hak keputusan yang memberikan kemampuan untuk membuat orang lain melaksanakan kehendak, lingkungan kerja kontemporer memunculkan isu-isu baru yang berkaitan dengan distribusi dan pembagian wewenang (Benoit-Barné & Fox, 2017). Bentuk pengorganisasian heterarkis atau horizontal, seperti dalam pengorganisasian berbasis tim atau pemberdayaan, biasanya menampilkan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, juga disebut sebagai pembagian wewenang atau wewenang terdistribusi. Pembagian wewenang terkait dengan prinsip subsidiaritas dalam organisasi, yang berpendapat bahwa wewenang keputusan harus ditempatkan sedekat mungkin dengan mereka yang menghasilkan dan bertanggung jawab atas hasil dan yang mungkin paling berpengetahuan tentang tugas-tugas yang berkaitan dengan keputusan. Mereka kemudian dapat membuat keputusan sebagai reaksi terhadap kontinjensi tingkat lokal yang dihadapi saat melaksanakan tugas kerja

Di antara banyak pernyataan mereka adalah bahwa otoritas di tempat kerja harus dilihat tersebar di antara anggota organisasi, tawar-menawar antara bos dan bawahan, dan dibagi di antara rekan kerja. Akibatnya, ketika kolaborasi, horizontalitas, dan organisasi berbasis tim menjadi lebih populer, hal ini merupakan pergeseran dari pengertian wewenang statis ke lebih dinamis, serta peningkatan minat wewenang sebagai fenomena yang berkaitan dengan komunikasi organisasi. (Benoit-Barné & Fox, 2017).

Daftar Pustaka

- Benoit-Barné, C., & Fox, S. (2017). Authority. The international encyclopedia of organizational communication, 1-13.
- Burton, R. M., Håkonsson, D. D., Nickerson, J., Puranam, P., Workiewicz, M., & Zenger, T. (2017). GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1-19.
- Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-13.
- Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96.
- Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E., & Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic management journal*, 33(6), 734-750.
- Lee, G., Bae, J. W., Oh, N., Hong, J. H., & Moon, I.-C. (2015). Simulation experiment of disaster response organizational structures with alternative optimization techniques. *Social Science Computer Review*, 33(3), 343-371.
- Rivkin, J. W., & Siggelkow, N. (2003). Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design. *Management science*, 49(3), 290-311.
- Van de Ven, A. H., Ganco, M., & Hinings, C. R. (2013). Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *Academy of Management Annals*, 7(1), 393-440.

Profil Penulis



Astil Harli Roslan, S.E. Lahir di Seram 9 November 1995, putera dari La Mane dan Rosna Mohammad. Pria yang besar di Kabupaten Wakatobi ini menamatkan Sekolah Menengah Atas di SMAN 2 Wangi-Wangi pada tahun 2013. S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) Universitas Muhammadiyah Kendar (UMK) pada tahun 2018. Pada tahun 2020 memutuskan untuk melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di Pascasarjana Universitas Halu Oleo. Ketertarikan penulis dengan karya ilmiah dimulai pada tahun 2018 dan saat ini telah berhasil menerbitkan artikel internasional yang telah terindeks scopus dan mulai berinisiatif untuk menulis buku. Saat ini penulis berprofesi sebagai jurnalis di salah satu media online di Sulawesi Tenggara (Sultra). Penulis memandang jika kolaborasi merupakan jalan yang tepat untuk lebih produktif dalam menulis. Pria yang beristrikan Syahra S.E M.M ini telah memiliki anak bernama Qadim Zallum Inkisyariah dan Qalesya Zakiah Inkisyariah.

Email Penulis: astilharliroslan7@gmail.com

MANAJEMEN PERUBAHAN

Conchita Valentina Latupapua

Universitas Pattimura

Pengantar

Kehidupan manusia pasti akan mengalami perubahan, jika tidak cepat beradaptasi dengan perubahan tersebut cepat atau lambat kita akan tertinggal jauh dari yang lainnya. Sejalan dengan fenomena ini juga, seorang ahli filsafat Yunani Kuno bernama Heraklius menyatakan bahwa di dunia ini tidak ada yang mutlak, kecuali perubahan. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu bersiap untuk menerima perubahan.

Perubahan dalam organisasi selalu menyisakan problema bagi organisasi, seperti yang selalu menjadi ciri umum kehidupan manusia. Transformasi perubahan kearah yang baik atau buruk pun seringkali sulit diimplementasikan oleh manusia, hal ini akan menarik orang keluar dari zona nyaman, sehingga memaksakan kondisi untuk mengubah kebiasaan sehingga karyawan akan merasa sangat tidak nyaman.

Manajemen perubahan atau *Management of Change* merupakan pendekatan terstruktur dan sistematis yang dapat mengakomodasi individu, kelompok dan organisasi dengan bantuan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam mewujudkan perubahan dari kondisi sekarang yang mengarahkan pada suatu kondisi yang lebih baik

secara efisien dan efektif dengan meminimalkan dampak dari proses perubahan itu. Lebih lanjut para penulis mengemukakan beberapa definisi manajemen perubahan sebagai aras utama mencapai transformasi dalam mengelola lingkungan organisasi yang terus berubah:

1. Coffman dan Lutes (2007) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan yang terstruktur dan digunakan untuk membantu tim, individu ataupun organisasi untuk perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik.
2. Nauheimer (2007) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk mengelola proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan dan untuk menerapkan perubahan secara lebih efektif dengan agen perubahan, sistem, dan tim yang lebih luas.
3. Winardi (2011) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola perubahan secara lebih efektif, yang di dalamnya memerlukan pengetahuan terkait motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi.
4. Wibowo (2012) berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang dibuat secara sistematis dalam menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memengaruhi perubahan pada mereka yang akan terkena efek dari proses tersebut.
5. Saefullah & Rusdiana (2016) berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah proses terus-menerus untuk memperbaharui arah, struktur, dan kemampuan organisasi beradaptasi untuk melayani

kebutuhan yang selalu berubah, baik karena tuntutan internal maupun eksternal organisasi.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah proses berkelanjutan dengan menggunakan pendekatan yang terstruktur dan tersistimatis dalam membantu tim, individu ataupun organisasi dalam menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik.

Manajemen perubahan memungkinkan organisasi untuk menangkap peluang untuk memperoleh keunggulan kompetitif, jika organisasi secara efektif dan efisien menerapkan dan beradaptasi dengan perubahan.

Perubahan dalam organisasi terdiri dari 3 tipe yang berbeda, yang mana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. ketiga macam perubahan tersebut antara lain:

1. Perubahan Rutin

Perubahan rutin dalam organisasi merupakan perubahan yang sudah direncanakan sebelumnya. Perubahan ini dibangun melalui proses organisasi.

2. Perubahan Peningkatan

Organisasi harus selalu meningkatkan manfaat atau nilai yang dicapai, sehingga kedepan bisa lebih memberi nampak bagi masyarakat luas.

3. Perubahan Inovatif

Perubahan inovatif mencakup bagaimana agar suatu organisasi bisa memberikan lebih banyak pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Perubahan ini membutuhkan ide/gagasan baru yang bisa diaplikasikan untuk masyarakat, ini erat kaitannya dengan perubahan peningkatan dalam organisasi.

Komponen Manajemen Perubahan

Terdapat delapan komponen dalam manajemen perubahan yang meliputi :

1. Tujuan Perubahan

Tujuan adanya perubahan dalam organisasi agar organisasi tersebut tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman dan kemajuan teknologi. Pada dasarnya tujuan perubahan dalam organisasi mencakup 2 hal mendasar, yakni perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dan perubahan perilaku personal.

- a. Perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi. Pada tujuan ini organisasi beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan yang berpusat pada perubahan struktur organisasi dalam bentuk perbaikan tugas-tugas secara formal yang meliputi spesialisasi pekerjaan rentang kendali dan desain organisasi.
- b. Perubahan perilaku personal. Perubahan sikap dan perilaku serta karakter individu menjadi pelengkap dalam proses menuju organisasi yang lebih baik dapat dilakukan melalui: 1) komunikasi, 2) pengambilan keputusan, 3) pemecahan masalah, 4) gaya kepemimpinan, 5) suasana atau iklim dan budaya kerja.

2. Aspek strategis yang perlu diubah

Pada kenyataannya perubahan tidak selalu mendapat respons yang positif, manajemen harus menerima bahwa selalu ada pihak pro dan kontra. Alasan umum yang dikemukakan baik secara implisit maupun eksplisit bagi pihak kontra, antara lain ketakutan

berkurangnya/hilangnya kekuasaan, kehilangan keterampilan, kegagalan kerja, ketidakmampuan menghadapi masalah baru sampai kepada hilangnya pekerjaan.

Setiap perubahan menggunakan pendekatan strategis yang berbeda yang dapat berupa perubahan rutin, darurat, mutu dan pelayanan. Tugas manajer selayaknya proaktif menjelaskan aspek strategis perubahan yang akan dijalankan, demi memperkecil kemungkinan resistensi para karyawan.

3. Strategi yang diterapkan

Menurut Kotter (1996), terdapat delapan strategi sukses dalam proses membangun manajemen perubahan pada suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. *Establishing a Sense of Urgency* (membangun rasa urgensi). Tahapan untuk membangun motivasi, mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis atau peluang besar, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda.
- b. *Creating the Guiding Coalition* (menciptakan koalisi penuntun). Koalisi untuk memulai perubahan sebagai sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan. Tim ini setidaknya terdiri dari orang-orang yang memiliki pengaruh dan kekuasaan, keahlian, kredibilitas dan jiwa pemimpin untuk memulai perubahan.
- c. *Developing a Vision and Strategy* (merumuskan visi dan strategi). Pada tahapan ini perlunya dibuat sebuah visi untuk membantu

mengarahkan upaya perubahan dan merumuskan strategi untuk mencapai visi.

- d. *Communicating the Change Vision* (mengkomunikasikan visi perubahan). Perlunya mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan pada seluruh elemen organisasi secara terus menerus dengan menggunakan setiap kesempatan yang ada, dan menjadikan koalisi penuntun sebagai model perilaku yang diharapkan dari pegawai.
- e. *Empowering Broad-Based Action* (memberdayakan tindakan yang menyeluruh). Kegiatan yang melibatkan keseluruhan elemen organisasi untuk menyingkirkan rintangan, mengubah sistem/struktur yang merusak visi perubahan, dan mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas dan tindakan non-tradisional.
- f. *Generating Short Term Wins* (menghasilkan kemenangan jangka pendek). Melakukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang dapat dilihat, dan juga memberi pengakuan dan penghargaan yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan tersebut.
- g. *Consolidating Gains and Producing More Change* (mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar). Membuat proses perubahan tersebut semakin besar dengan menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi, mengangkat, mempromosikan dan mengembangkan orang-

orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan dan meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema dan agen perubahan yang baru.

- h. *Anchoring New Approaches in the Culture* (menambatkan pendekatan baru dalam budaya). Semua hasil perubahan yang dilakukan dijadikan budaya kerja baru dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku berorientasi pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen efektif, mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi, mengembangkan cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan sukses.

4. Area Perubahan (Sumber daya)

Area perubahan dalam manajemen perubahan meliputi delapan hal mendasar yaitu perubahan budaya dan pola pikir, organisasi, proses kerja, SDM, regulasi, pengawasan, akuntabilitas, dan pengawasan publik.

5. Pemimpin perubahan/Manajer

Aspek dasar dari terjadinya perubahan dalam perusahaan yakni manajer sebagai pemimpin perubahan. Hal mendasar yang menjadi perhatian banyak kalangan akademisi sejak lama melalui studi-studi ilmiah dalam disiplin perilaku organisasi yakni :

- a. Praktik dasar menjadi pemimpin yang memastikan hal-hal luar biasa dapat terlaksana yaitu: 1) menentang proses dengan memanfaatkan peluang, berani mencoba dan mengambil resiko, 2) menginspirasi visi bersama, 3) menjadikan orang lain untuk bertindak,

membina kolaborasi dan memperkuat bawahan, 4) bertindak sebagai role model, 5) mendorong hati dan jiwa dengan menunjukkan kontribusi individual serta menghargai dan merayakan keberhasilan.

b. Peran pemimpin dalam proses perubahan

Pemimpin adalah orang yang mengendalikan dan mengambil alih operasi sebuah organisasi dan pemimpin yang baik mampu mengatur tujuan dan sasaran yang optimis sambil mengarahkan operasi perusahaan menuju tujuan tersebut melalui strategi yang efektif. Seorang pemimpin secara fundamental memerlukan pengertian yang utuh tentang diversitas kemampuan, bakat dan ketrampilan manusia. Organisasi akan lebih membutuhkan pemimpin yang mampu mendorong pengikutnya melakukan transformasi perilaku yang diperlukan agar sesuai dengan tuntutan, serta mampu menjadi pemimpin perubahan.

c. Kepemimpinan pola baru

Seorang pemimpin dengan keterampilan kepemimpinan yang kuat dapat dengan mudah memotivasi dan mempengaruhi karyawan organisasi dan menerapkan perubahan yang efektif untuk organisasi. Jika tidak ada kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi tidak akan ada perubahan.

d. Pelajaran untuk pemimpin perubahan

Paradigma perubahan membutuhkan pemimpin yang mampu mengendalikan perubahan dalam perusahaan dengan memperhatikan beberapa hal ini, yakni memahami berbagai konsep

kepemimpinan yang memungkinkan perubahan, pelatihan, ketrampilan komunikasi, mengarah pada visi perubahan organisasi, delegasi, kemahiran memotivasi karyawan dan tepat mengambil keputusan.

6. Pelaku Perubahan (*Agent of Change*)

Hingga saat ini belum banyak yang mengemukakan pola agen perubahan yang efektif, namun terdapat beberapa identifikasi berbagai jenis agen perubahan sesuai dengan karakteristik dan metode penerapan perubahan :

- a. Tipe tekanan dari luar. Agen perubahan ini bekerja untuk mengubah sistem dari luar organisasi yang mencoba menggunakan berbagai taktik tekanan seperti demonstrasi massa, pembangkangan sipil, dan kekerasan untuk mencapai tujuan.
- b. Tipe Orang-Tekanan-Teknologi. Tipe ini fokus pada individu dengan asumsi bahwa jika individu mengubah perilaku, organisasi juga akan berubah dan bersedia menyediakan cukup banyak orang di dalam organisasi yang berubah.
- c. Tipe Analisa untuk top. Fokus agen perubahan ini adalah pada perubahan struktur organisasi sehingga dapat meningkatkan output dan efisiensi.
- d. Tipe Pengembangan Organisasi. Fokus pada proses internal seperti hubungan antarkelompok, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Strategi intervensi sering disebut pendekatan perubahan budaya, karena mereka menganalisis secara menyeluruh budaya organisasi sasaran. Pendekatan ini tumbuh dari bidang-bidang seperti

pelatihan kepekaan, pembangunan tim, dan umpan balik survei.

Terdapat sepuluh faktor karakteristik agen perubahan yang efektif yang diidentifikasi dan mengacu pada cara agen perubahan mengelola perubahan melalui karakteristik pribadi agen perubahan yaitu:

- a. Hemofilia, Kesamaan pemahaman agen perubahan dan anggota organisasi,
- b. Empati, mengacu pada ketrampilan memahami perasaan orang lain melalui komunikasi dan pemahaman anggota organisasi dan agen perubahan),
- c. Keterkaitan, terkait dengan tingkat keterlibatan dalam kegiatan kolaboratif),
- d. kedekatan (kemudahan untuk mengembangkan hubungan kolaboratif dan relevansi dengan kebijakan secara terbuka dan visibilitas agen perubahan),
- e. Penataan, pada kemampuan agen perubahan dan anggota organisasi untuk secara jelas merencanakan dan mengatur kegiatan mereka mengenai upaya perubahan.
- f. Kapasitas, mengacu pada kemampuan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk upaya perubahan yang berhasil.
- g. Keterbukaan, mengacu pada sejauh mana agen perubahan dan anggota organisasi bersedia untuk mendengar, menanggapi, dan dipengaruhi oleh satu sama lain.
- h. Penghargaan, mengacu pada hasil positif yang potensial dari perubahan upaya yang mungkin diperoleh agen perubahan dan anggota organisasi.

- i. Energi, mengacu pada jumlah upaya fisik dan psikologis yang dilakukan agen perubahan dan anggota organisasi mampu dan mau mengeluarkan biaya untuk upaya perubahan.
- j. Sinergi, mengacu pada efek penguatan positif satu sama lain yang melibatkan keragaman orang, sumber daya, energi, dan aktivitas yang terlibat dalam interaksi dalam upaya perubahan yang saling mendukung kesuksesan.

7. Organisasi

Hal penting dalam manajemen perubahan dalam aspek organisasi yakni memahami karakteristik organisasi dan teknik pengembangan organisasi. Organisasi memiliki empat karakteristik sebagai berikut: mampu melakukan koordinasi usaha, mempunyai tujuan kolektif, mampu melakukan pembagian kerja, dan mempunyai hirarki kekuasaan.

Teknik-teknik pengembangan organisasi dapat dilakukan seperti *survey feedback*, *sensitivity training*, *team building*, *quality of work life programs*, *management by objectives*.

8. Target Audiens (Sasaran Perubahan)

Dalam menganalisis sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, perlu diperhatikan kaitan antara sasaran yang ingin dicapai dan tujuan perusahaan. Sasaran perubahan menyangkut 3 hal penting yaitu: struktur organisasi, prosedur kerja dan hubungan kerja antarpersonal.

Fase Manajemen Perubahan

Waktu yang dibutuhkan untuk proses manajemen perubahan dalam suatu organisasi sulit untuk ditentukan, karena perbedaan kemampuan individu karyawan untuk beradaptasi, karena beberapa mungkin

dengan cepat menerima perubahan, sementara yang lain mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk terlibat dalam perubahan. Sama seperti beberapa karyawan akan senang dengan perubahan itu, dan beberapa mungkin tidak. Pemimpin harus berkomunikasi dan bekerja sama dengan kelompok karyawan untuk mempertahankan fase perubahan jangka panjang.

Tiga fase dalam manajemen perubahan, yaitu: beradaptasi dengan perubahan, mengendalikan perubahan dan terakhir mempengaruhi perubahan. Tahap pertama, beradaptasi dengan perubahan, menentukan kesiapan individu untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kesediaan mereka untuk berkomitmen pada perubahan. Tahap kedua melibatkan pengendalian mengubah dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari. Terakhir, mempengaruhi perubahan, adalah untuk mempertahankan perubahan dan membiasakan diri itu dalam hidup. (Hritz, 2008)

Waktu yang dibutuhkan untuk proses perubahan manajemen dalam suatu organisasi sulit untuk ditentukan, karena perbedaan kemampuan individu karyawan untuk beradaptasi, karena beberapa mungkin dengan cepat menerima perubahan, sementara orang lain mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk terlibat dalam perubahan. Sama seperti beberapa karyawan akan senang dengan perubahan, dan beberapa mungkin tidak. Pemimpin harus berkomunikasi dan bekerja sama dengan kelompok karyawan untuk mempertahankan perubahan proses jangka panjang.

Haines (2005) mengatakan terdapat beberapa fase yang dapat ditempuh dalam melakukan manajemen perubahan, yaitu:

1. Fase A: *Positioning Value* (menentukan posisi strategis). Fase ini adalah tahapan dalam suatu

sistem berpikir dimana apa yang menjadi tujuan atau posisi strategis perusahaan bisa dijelaskan secara gamblang. Posisi ini yang akan dicapai dalam suatu perubahan perusahaan atau organisasi.

2. Fase B: *Measures Goals* (mengukur tujuan). Fase ini akan menentukan berbagai ukuran dan mekanisme yang diperlukan untuk menilai apakah tujuannya bisa atau telah tercapai.
3. Fase C: *Assessment Strategy* (Strategi Asesmen). Dalam fase ini akan ditentukan kesenjangan antar situasi terkini dengan situasi yang memang diinginkan, sehingga dapat ditentukan kebijakan untuk mencapai seluruh situasi dan kondisi secara lebih baik.
4. Fase D: *Actions Level-level* (aktivitas perubahan). Fase ini adalah fase penerapan dan penjelasan strategi yang selanjutnya akan diintegrasikan seluruh kegiatan, proses, hubungan dan perubahan yang diperlukan untuk bisa mengurangi kesenjangan atau untuk menerapkan tujuan yang sudah ditetapkan pada fase A.
5. Fase E: *Environment Scan* (identifikasi lingkungan eksternal). Fase ini akan melakukan seluruh identifikasi lingkungan eksternal yang mampu memengaruhi perubahan. Hasil dari identifikasi akan memberikan arah dan perubahan yang kelak akan dilakukan.

Dalam *The Rollercoaster of Change* terdapat tahapan manajemen perubahan beserta reaksi-reaksi yang muncul dari individu-individu yang mengalami perubahan digambarkan. Enam tahapan manajemen perubahan adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Enam Tahapan Manajemen Perubahan

1. **Start Smart**, tahap pre-planning atau tahap awal perencanaan perubahan dimana individu-individu bersiap-siap untuk perubahan. Ada proses edukasi dalam tahap ini.
2. **Shock**, dimulainya perubahan dengan ditandai *kickoff* oleh *change leader* (pemimpin perubahan). Pada tahap ini biasanya ada reaksi shock (keterkejutan) individu-individu yang muncul akibat ketidaksiapan mereka menghadapi perubahan.
3. **Depression/anger**, tahap ini perubahan sudah dilakukan dan reaksi yang muncul akibat adanya reorganisasi, perubahan pekerjaan dan tanggung jawab karena perubahan mulai nampak jelas dalam bentuk depresi, kemarahan dan perasaan kehilangan individu.
4. **Hang In/Persevere**, pada tahap ini reorganisasi dan hubungan kerja yang baru mulai diberlakukan. Individu dalam organisasi berusaha mempertahankan kondisi yang lama, sehingga pada tahapan ini sering kali perubahan bisa mengalami kegagalan.
5. **Hope/Readjustment**, pada tahap ini dilakukan penyesuaian atau penyelarasan dengan kondisi organisasi yang baru. Individu organisasi sudah lebih

memahami perubahan sehingga pada tahap ini arah dan tujuan dari perubahan yang hendak dicapai telah mapan.

6. **Rebuilding**, pada tahap ini kondisi organisasi yang baru telah terbangun secara permanen. Pada tahap ini tim yang solid sudah terbangun dan kegiatan organisasi sudah berjalan dengan baik.

Model proses perubahan yang dikemukakan Anderson, merupakan proses yang utuh dan terdiri atas tiga kondisi, yaitu: *upstream change* (penyusunan dasar-dasar untuk kesuksesan), *midstream change* (rancangan), dan *downstream change* (implementasi).

1. Tahap *Upstream Change*. Tahapan yang diorientasikan untuk perencanaan dan penyusunan berbagai kerangka untuk mencapai sukses, yang diawali dengan kesadaran terhadap perubahan. Dalam tahap ini, pimpinan organisasi menilai kapasitas organisasinya untuk melakukan perubahan. Membangun komunikasi dan rencana partisipasi, staf diberi pemahaman tentang rasionalisasi perubahan organisasi yang sedang dan akan dilakukan. Tahapan ini juga menetapkan iklim organisasi, komitmen, dan landasan yang diperlukan untuk perubahan.
2. Tahap *Midstream Change*. Tahap dimana ada pengembangan, pengklarifikasian, pengujian, dan penyempurnaan rancangan perubahan. Tahapan ini merupakan tahapan yang mengakibatkan organisasi berada pada posisi kaku dan sering menghabiskan banyak sumber daya dari organisasi. Hal ini disebabkan pimpinan terlalu jauh dalam pengawasan dan lebih memprioritaskan pembuatan jawaban terhadap perubahan organisasi yang akan diimplementasikan.

3. Tahap *Downstream Change*. Tahapan yang meliputi upaya implementasi, perubahan integrasi, dan pembelajaran mengenai hal-hal baru dalam perubahan organisasi.

Dalam model proses perubahan setiap tahapan yang satu dan tahapan lainnya memiliki keterkaitan yang kuat dalam pelaksanaannya. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa perubahan suatu organisasi tidak terlepas dari partisipasi berbagai pihak dan berbagai pendekatan untuk setiap tahapan perubahan.

Model perubahan manajemen Lewin Schein memperkenalkan tiga tahap, yaitu:

1. *Unfreezing* (pencairan kembali), menciptakan iklim perubahan dan menjamin anggota organisasi pada hal-hal yang terlibat dalam proses perubahan tersebut. Intinya, membangun kemauan untuk berubah dan membuka diri pada perubahan.
2. *Changing* (perubahan); perubahan unsur berupa motivasi dengan mengetahui kendala yang dihadapi dalam mengelola perusahaan, adanya pemimpin yang karismatik, dan peningkatan yang nyata pengidentifikasian kesulitan yang dihadapi perusahaan dengan interaksi kompleks, antara IT dan kebudayaan dan reaksi terhadap perubahan.
3. *Refreezing* (Pembekuan Kembali), proses institusionalisasi sistem untuk menjadi norma organisasi. Manajer membutuhkan perubahan terhadap kebiasaan lama, yang dipengaruhi oleh pendapatan (income), status, serta kekuasaan individu yang sifatnya menghambat. Salah satu tips untuk refreezing adalah sistem reward. Setiap kali perubahan berhasil dilakukan, reward diberikan kepada orang-orang yang melakukan perubahan

sehingga bisa memotivasi untuk terus melakukan perubahan tersebut dan meninggalkan cara lama.

Daftar Pustaka

- Coffman, Karen dan Lutes, Katie. 2007. *Change Management: Getting User Buy-In*. USA: Management of Change
- Davidson, Jeff. 2005. *Change Management*. Jakarta: Prenada Media.
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing Change: The Role Of The Change Agent. *International journal of management, business, and administration*, 13(1), 1-6.
- Haines, Stephen dkk. 2004. *Enterprise Wide Change: Superior Result Through Systems Thinking*. New York: Wiley.
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership Can Facilitate Change in Organizations Through Improvement and Innovation. *Global journal of management and business research*.
- Nauheimer, Holger. (2007). *Change Management for One World: A Virtual Toolbook for Learning Organization in Development*. Online: www.change-management-toolbook.com
- Saefullah, Asep & Rusdiana Ahmad. (2016), *Manajemen Perubahan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Winardi. (2005). *Manajemen Perubahan (management of Change)*. Jakarta: Prenada Media

Profil Penulis



Conchita Valentina Latupapua. Lahir di Ambon 16 April 1974. Sejak 2001 penulis tercatat sebagai Dosen Tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura Ambon. Penulis memiliki latar belakang pendidikan di bidang ilmu Manajemen, Studi S1 di Jurusan manajemen Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura yang diselesaikan di tahun 2001. Pendidikan S2 ditempuh penulis di Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang dan lulus tahun 2007. Pendidikan S3 di selesaikan di tahun 2018 pada Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Brawijaya Malang. Penulis mengampu matakuliah di jenjang S1 dan S2 antara lain: Manajemen Perubahan, Perilaku Organisasi, Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Manajemen Sumber daya Manusia Strategik. Sesuai dengan konsentrasi penulis yakni Manajemen Sumberdaya Manusia penulis memiliki peminatan di bidang sumberdaya manusia yang fokus pada *Knowledge Management* terutama dengan topik utama *Knowledge Sharing Behavior*. Sebagai dosen profesional penulis telah mempublikasikan beberapa artikel di jurnal dalam negeri dan luar negeri dan tetap aktif sebagai peneliti dibidang kepakaran tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI.

Email Penulis: ars5clay@gmail.com

FUNGSI PENGAWASAN DALAM ORGANISASI

Purboyo, S.E., M.M.

Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin

Pengertian Pengawasan

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa semua jenis kegiatan yang terorganisasi dan pada semua tipe organisasi termasuk juga praktek dimana orang-orang bekerja bersama (organisasi) guna mencapai suatu tujuan bersama maka mereka membutuhkan sebuah manajemen. Dalam setiap kegiatan organisasi apapun tanpa manajemen maka semua usaha sulit terlaksana dengan baik sehingga pencapaian tujuan akan menjadi jauh lebih sulit tercapai (Maharani & Rosilawati, 2018). Manajemen pada umumnya mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Semua fungsi manajemen tersebut semuanya harus berjalan dengan baik untuk menjamin organisasi dapat berjalan dengan baik, fungsi terakhir yaitu pengawasan adalah fungsi terakhir yang akan memastikan dan mengevaluasi bahwa ketiga fungsi yang lain yaitu perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan apakah telah di jalankan. Melalui fungsi pengawasan dapat di ketahui apakah kegiatan organisasi telah berjalan sesuai dengan perencanaan, melalui

pengawasan dapat di nilai apakah seluruh karyawan telah bekerja sesuai dengan arahan, dan seterusnya. *Planning*, *organizing* dan *actuating* yang baik tidak akan dapat di nilai apakah telah sesuai dengan standar yang di tentukan tanpa dilakukan pengawasan terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan.

Pada dasarnya banyak sekali alasan untuk menentukan suatu penyebab terjadinya kegagalan pada suatu organisasi. Namun masalah yang selalu muncul dan berulang pada kebanyakan organisasi yang gagal adalah tidak efektif atau kurang adanya pengawasan yang memadai. Pengawasan berada pada fungsi manajemen yang keempat, sebagai salah satu fungsi manajemen, mekanisme pengawasan pada suatu organisasi memang wajib dilakukan. Pelaksanaan dari suatu rencana atau suatu program yang tanpa diiringi dengan suatu sistem pengawasan yang baik dan kontinyu tentunya akan mengakibatkan keterlambatan atau juga menjadi sebab tidak tercapainya sasaran dan tujuan organisasi.

Pimpinan pada organisasi atau manajer disuatu perusahaan ketika menjalankan tugasnya pastilah menjalankan fungsi – fungsi manajemen agar dapat mencapai tujuan organisasi. Fungsi – fungsi manajemen yang umum yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pelaksanaan (*actuating*), dan fungsi pengawasan (*controlling*). Pengawasan merupakan sesuatu yang penting bagi setiap organisasi. Pengawasan bertujuan supaya hasil pelaksanaan kegiatan atau hasil pekerjaan yang dicapai berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat berpotensi terhadap kesalahan atau penyimpangan, hal ini tergantung pada tingkat kemampuan dan keterampilan pegawai, para karyawan yang secara

kontinyu mendapat pengawasan, pengarahan atau bimbingan dari atasan cenderung melakukan penyimpangan atau kesalahan yang lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan yang tidak memperoleh pengawasan dan bimbingan (Kadarisman, 2012).

G. R. Terry dalam (Hasibuan, 2016) menyatakan pengawasan adalah suatu proses penentuan terhadap apa yang harus dicapai, yaitu standar apa yang dilakukan dalam pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu dilakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan standar perencanaan. Definisi lainnya, pengawasan adalah proses pemantauan aktivitas untuk menjamin bahwa standar dapat terlaksana sebagaimana direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti semua manajer harus terlibat dalam fungsi pengendalian biarpun unit kerjanya telah menjalankan tugas sebagaimana direncanakan (DeCenco & Robbins, 2010). Pengawasan adalah proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih mejamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya (Siagian, 2005). Pengawasan merupakan bentuk pemeriksaan untuk memastikan bahwa apa yang sudah dikerjakan sesuai dengan standar termasuk adalah juga untuk membuat sang manajer waspada terhadap suatu persoalan potensial sebelum persoalan itu menjadi serius (Terry & Leslie, 2009).

Makna Pengawasan

Meskipun para ahli manajemen berbeda dalam mengemukakan definisi pengawasan tetapi pada hakikatnya dapat diambil suatu kesimpulan pengawasan secara umum yaitu sebagai cara suatu organisasi dalam mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, untuk mendukung tercapainya tujuan, visi dan misi organisasi

(Fahmi, 2014). Beberapa pendapat ahli tentang pengawasan di atas pada prinsipnya dapat ditarik sebuah kesimpulan tentang makna pengawasan itu sendiri, menurut (Setiawan, 2021) beberapa inti dari makna pengawasan adalah:

1. Pengawasan adalah suatu proses kegiatan pengamatan pada seluruh kegiatan operasional organisasi.
2. Melalui pengawasan diharapkan seluruh kegiatan di dalam organisasi dapat dinilai dan di ukur apakah telah berjalan sesuai dengan rencana organisasi atau tidak.
3. Pengawasan merupakan salah satu fungsi dan wewenang pimpinan pada berbagai tingkatan manajemen di dalam suatu organisasi.
4. Pengawasan harus dilakukan secara kontinyu dan konsisten sehingga kegiatan organisasi dapat diarahkan kepada pencapaian tujuan secara efektif dan efisien
5. Dalam melakukan atau menjalankan pengawasan harus ada standar penilaian sebagai alat evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan yang diawasi.

Fungsi Pengawasan

Pada prinsipnya pengawasan berhubungan dengan para manajer yang berusaha untuk memastikan bahwa organisasi berjalan pada arah atau jalur tujuan yang benar, jika salah satu bagian dalam organisasi diketahui menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkan kembali ke jalur tujuan yang benar (Stoner & Wankel, 1986). Dari penjelasan di atas maka fungsi pengawasan adalah faktor yang penting yang tidak boleh diabaikan, sehingga fungsi pengawasan merupakan suatu upaya untuk memastikan

aktivitas yang dilakukan oleh seluruh bagian organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Robbins & Coulter, 2012). Tentunya saat menjalankan pengawasan, para manajer berusaha untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku dan kinerja bawahannya agar sesuai dengan tujuan organisasi dengan menerapkan fungsi pengawasan yang benar, Adapun fungsi pengawasan yang diantaranya yaitu:

1. Untuk menilai dan meneliti apakah setiap bidang pada unit kerja telah melakukan kegiatan dan prosedur yang benar yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing.
2. Untuk menilai dan meneliti apakah setiap surat atau laporan yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara tepat dan cermat.
3. Untuk menilai dan meneliti apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai dan telah dilaksanakan secara efektif.
4. Untuk menilai dan meneliti apakah semua kegiatan telah dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun beberapa manfaat dari diterapkannya fungsi pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Menumbuhkan dan mempertebal rasa tanggung jawab karyawan atau pegawai yang telah diberi wewenang untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya
2. Mendidik karyawan atau pegawai supaya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Mencegah dan memitigasi terjadinya kelalaian dan penyimpangan yang dilakukan karyawan sehingga kerugian dapat dihindarkan.

4. Memperbaiki kesalahan karyawan sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan atau pegawai tidak menemui hambatan-hambatan.

Tujuan Pengawasan

Setiap kegiatan pengawasan pada dasarnya selalu mempunyai maksud dan tujuan tertentu. Oleh karena itu, dalam usaha pencapaian maksud tersebut menjadi tujuan mengapa pengawasan perlu dilakukan. Menurut (Situmorang & Juhir, 1998) tujuan pengawasan adalah:

1. Untuk mengetahui jalannya kegiatan apakah lancar atau tidak
2. Untuk memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh karyawan, mengadakan pencegahan supaya tidak terulang lagi kesalahan yang sama atau munculnya kesalahan yang baru.
3. Untuk mengetahui apakah penggunaan anggaran yang sudah ditetapkan didalam rencana sudah terarah pada sasaran dan telah sesuai dengan perencanaan.
4. Untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan kerja dan tahapan-tahapannya telah sesuai dengan program yang telah ditetapkan dalam *planning* atau tidak.
5. Untuk mengetahui hasil kegiatan atau hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan apakah sesuai standard.
6. Untuk mengetahui apakah terdapat kelemahan, kesulitan, dan kegagalan dalam suatu kegiatan yang telah direncanakan.
7. Pengawasan dilakukan bukan hanya untuk memperbaiki kesalahan yang baru terjadi akan tetapi untuk masa-masa yang akan datang.

Tujuan dari pengawasan adalah untuk menghindari terjadinya penyimpangan, namun apabila penyimpangan tersebut sudah terlanjur terjadi maka peran fungsi pengawasan adalah mengembalikan arah kegiatan pada tujuan yang sudah ditetapkan semula (Relawati, 2012). Selain itu, (Siagian, 2005) menyatakan bahwa tujuan dari pengawasan adalah untuk lebih menjamin bahwa semua tahapan kegiatan yang dilaksanakan dalam suatu organisasi telah berdasar pada suatu perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa mempersoalkan pada tingkat manajerial manakah rencana tersebut disusun dan ditetapkan.

Ciri Pengawasan yang Efektif

Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh manajer atau pimpinan tidak dapat dilakukan secara sembarangan, harus ada standar, pedoman, dan obyektifitas agar pengawasan yang dilakukan berjalan lancar dan mampu memberikan hasil yang efektif, (Badrudin, 2014) mengemukakan ciri-ciri pengawasan yang efektif yaitu:

1. Disesuaikan dengan struktur dan rencana organisasi, hal ini agar sistem pengawasan yang dilakukan dapat memberikan hasil apakah yang diperoleh sesuai dengan yang direncanakan.
2. Disesuaikan dengan kemampuan dan kompetensi manajer, pengawasan yang baik harus sesuai dengan karakteristik manajer yang ada karena pengawasan ditujukan untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan karena itu manajer yang memberikan pengawasan harus mempunyai kompetensi yang baik.
3. Ekonomis, sistem pengawasan harus mempertimbangkan dan memperhitungkan biaya yang dikeluarkan, dimana manfaat yang diperoleh dari sistem pengawasan harus lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan.

4. Akurat Informasi, informasi yang didapat harus akurat agar tidak menimbulkan masalah baru.
5. Informasi datang diwaktu yang tepat, jika informasi datangnya terlambat maka informasi tersebut tidak akan bermanfaat banyak untuk perbaikan
6. Fleksibel, saat ini lingkungan bisnis sangat dinamis untuk itu sistem pengawasan yang baik juga harus memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan perubahan.
7. Objektif dan bisa dipahami, sistem pengawasan yang baik harus jelas dan objektif.
8. Mengarah pada perbaikan, sistem pengawasan yang baik harus bisa menghasilkan informasi yang mengarah pada perbaikan, informasi tersebut harus sampai pada pihak yang bertanggung jawab, yang diharapkan bisa memperbaiki kekurangan yang ada.
9. Memfokuskan pada titik strategik, yaitu pengawasan harus bisa fokus pada titik strategis dimana kemungkinan penyimpangan yang terjadi pada titik itu mempunyai potensi cukup besar atau penyimpangan yang terjadi dapat menimbulkan kerugian besar.

Adapun menurut menurut (Siswanto, 2011), pengawasan yang efektif yaitu:

1. Terdapat unsur keakuratan, dimana keakuratan data mampu dijadikan pedoman
2. Tepat waktu dimana informasi yang didapat dan dihimpun harus sesegera mungkin di evaluasi secara cepat
3. Objektif, komprehensif dan mudah di pahami

4. Terpusat, maksudnya mampu memutuskan pada bidang atau titik fokus yang berpotensi paling banyak terjadi penyimpangan dari standar
5. Realistik secara ekonomi, yaitu biaya pengawasan harus efisien dan manfaat yang di dapat harus lebih besar daripada biaya pengawasan
6. Realistic secara organisasi, maksudnya adalah sesuai dengan keadaan yang ada di organisasi
7. Fleksibel, yaitu mampu menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi, sehingga organisasi mampu segera bertindak dalam mengatasi perubahan yang merugikan dan mampu memanfaatkan peluang baru
8. Pengendalian mampu mengidentifikasi tindakan perbaikan apa yang harus diambil setelah terjadi penyimpangan dari standar
9. Sejalan dengan organisasi, maksudnya pengendalian harus bertalian dengan tujuan organisasi dan dapat diterima.

Adapun menurut (Simbolon, 2004) ada beberapa syarat pengawasan yang efektif, yaitu:

1. Pengawasan yang dilakukan harus berhubungan dengan rencana organisasi dan kedudukan seseorang.
2. Pengawasan yang dilakukan harus dihubungkan dengan individu pemimpin dan peribadinya.
3. Pengawasan harus mampu menunjukkan pada penyimpangan-penyimpangan terhadap hal-hal penting.
4. Pengawasan yang dilakukan harus objektif.
5. Pengawasan yang dilakukan harus Fleksibel.
6. Pengawasan harus hemat biaya

7. Pengawasan harus mampu membawa pada tindakan perbaikan

Metode Pengawasan

Sebagaimana lazimnya pada sebuah penelitian yang harus dilakukan dengan metode-metode tertentu, maka begitu pula dengan pengawasan yang juga dilakukan dengan beberapa metode. Metode pengawasan yang umum di terapkan adalah:

1. Pengawasan Langsung, yaitu jika pengawasan yang dilakukan pimpinan atau manajer melakukan pemeriksaan secara langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan dengan sistem inspeksi, verifikasi, maupun dengan sistem investigasi. Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Pengawasan Tidak langsung, yaitu jika pengawasan oleh pimpinan atau manajer dilakukan hanya melalui laporan-laporan yang masuk kepadanya. Laporan-laporan tersebut umumnya dapat berupa uraian kata-kata, deretan angka-angka, atau statistik yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai, dengan pengeluaran biaya dan anggaran yang telah direncanakan. Pengawasan ini biasanya dilakukan jika pimpinan berada jauh atau tidak ditempat sehingga tidak bisa langsung datang ke tempat pengawasan. Kelemahan dari pengawasan ini adalah tidak dapat segera mengetahui kesalahan-kesalahan di lapangan dan berpotensi menimbulkan kerugian yang lebih banyak.
3. Pengawasan Formal, yaitu pengawasan yang dilaksanakan secara formal yang dilakukan oleh unit pengawasan yang ditunjuk secara resmi bertindak atas nama pimpinan organisasi atau atasan dari

pimpinan organisasi itu. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan, dan tata kerjanya.

4. Pengawasan Informal, yaitu pengawasan yang tidak resmi melalui saluran formal atau melalui prosedur yang tidak dijadwalkan. Pengawasan ini umumnya dilakukan oleh pimpinan dengan cara melakukan kunjungan yang tidak resmi (kunjungan pribadi) dan tidak terjadwal atau secara incognito. Hal ini adalah untuk menghindari rasa kekakuan hubungan antara atasan dan bawahan. Cara demikian dilakukan adalah pimpinan menghendaki suatu keterbukaan dalam memperoleh informasi dan sekaligus usul ataupun saran perbaikan dan penyempurnaannya dari bawahannya. Termasuk untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi bawahan yang tidak mungkin dipecahkan sendiri dengan demikian pimpinan dapat memberikan jalan keluar pemecahannya. Sebaliknya bawahan akan merasa senang karena telah diberi kesempatan untuk mengemukakan secara langsung pendapatnya kepada pimpinannya. Dengan demikian pengawasan informal akan mampu mendekatkan hubungan pribadi yang bersifat informal tentunya hal ini akan sangat menguntungkan bagi pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.

Jenis-Jenis Pengawasan

Saat ini sebenarnya belum ada standar baku mengenai pengelompokan jenis-jenis pengawasan, namun secara umum jenis pengawasan dapat di kelompokkan menjadi 3 (tiga) yaitu: (1) Pengawasan ekstern dan intern, (2) Pengawasan preventif, represif, dan umum, (3) Pengawasan langsung dan tidak langsung, (4) Pengawasan formal dan informal (Inspektoratdaerah, 2016).

1. Pengawasan Ekstern yaitu petugas pengawasan dari luar organisasi, dimana yang menjadi subyek pengawasan adalah pihak luar organisasi obyek yang diawasi, contohnya seperti BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) adalah perangkat pengawasan ekstern terhadap Pemerintah, karena BPK berada di luar susunan organisasi Pemerintah (dalam arti yang sempit). BPK tidak mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada Kepala Pemerintah (Presiden) tetapi kepada Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) RI (Sujamto, 1986). Pengawasan intern yaitu pengawasan yang dilakukan dari dalam organisasi yang bersangkutan, misalnya: dibentuknya satuan pengawas internal (SPI) untuk mengawasi proses dan hasil kegiatan yang di laksanakan oleh unit-unit orgaisasi.
2. Pengawasan preventif yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum pelaksanaan kegiatan, pengawasan represif yaitu pengawasan yang dilakukan setelah kegiatan dilaksanakan (Sujamto, 1986). Pengawasan umum adalah jenis pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah pusat kepada segala kegiatan pemerintah daerah guna menjamin terselenggaranya pemerintahanan daerah dengan baik. Pengawasan umum dilakukan oleh MENDAGRI terhadap pemerintahan daerah (Inspektoratdaerah, 2016).
3. Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilaksanakan dengan cara mendatangi dan melakukan pemeriksaan ke tempat atau obyek yang di awasi (*on the spot*), misalnya terhadap proyek pembangunan Gedung maka pengawasan langsung di lakukan dengan mendatangi proyek tersebut dan memeriksa fisik bangunan atau memeriksa karyawan yanag berada diproyek tersebut secara langsung.

Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan tanpa mendatangi tempat pelaksanaan pekerjaan atau obyek yang diawasi atau pengawasan yang dilakukan dari jarak jauh yaitu dari belakang meja dengan cara memeriksa dokumen administratif, laporan keuangan, laporan kemajuan proyek dan dokumen lainnya.

4. Pengawasan formal adalah pengawasan yang dilakukan oleh instansi/pejabat yang berwenang (resmi) baik yang berifat intern dan ekstern; Misal : pengawasan yang dilakukan oleh BPK, BPKP dan ITJEN. Pengawasan informal adalah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat atau lembaga sosial (sosial control) misalnya surat pengaduan masyarakat melalui media massa atau melalui badan perwakilan rakyat.

Indikator Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan pada organisasi harus dilakukan secara kontinyu, bisa dilakukan secara terprogram ataupun insidental, dan pengawasan harus juga membawa dampak kearah yang lebih baik bagi organisasi, untuk itu pengawasan yang berhasil harus mempunyai indikator sebagai alat ukurnya. Menurut Arifin Abdul Rachman (2001) dalam (Takaendengan, 2018), salah satu indikator keberhasilan pada suatu organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh keberhasilan pengawasan yang dilakukan dengan baik. Keberhasilan sistem pengawasan sendiri dapat dilihat dari beberapa macam indikator berikut:

1. Meningkatnya kedisiplinan, meningkatnya prestasi dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas, antara lain:
 - a. Rencana yang telah disusun mampu menggambarkan sasaran yang jelas, dapat

- diukur, dan terlihat kaitan antara rencana dengan program dan anggaran.
- b. Tugas dapat diselesaikan sesuai dengan rencana, baik dilihat dari aspek fisik maupun aspek biaya.
2. Indikator berkurangnya penyalahgunaan wewenang yaitu berkurangnya tuntutan masyarakat terhadap pemerintah.
 3. Indikator berkurangnya kebocoran, pemborosan dan pungutan liar antara lain:
 - a. Kualitas dan kuantitas kasus-kasus penyimpangan, penyelewengan, kebocoran, pemborosan dapat dikurangi sebagaimana laporan pengawasan fungsional dan laporan pengawasan lainnya.
 - b. Berkurangnya tingkat kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Daftar Pustaka

- Badrudin. (2014). *Dasar - Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- DeCenco, A., & Robbins, P. (2010). *Fundamentals of Human Resources* (8 ed.). USA: John Willey & Sons Inc.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi ed.). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Inspektoratdaerah. (2016). *Jenis-Jenis Pengawasan*. Retrieved from inspektoratdaerah@bulelengkab.go.id
: <https://inspektoratdaerah.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/jenis-jenis-pengawasan-76>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Vol. 2). Jakarta: rajawali Pers.
- Maharani, D., & Rosilawati. (2018). Pengaruh Pengawasan Dan Pengendalian Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Serang Kota Serang. *eCo-Buss*, 1(2), 51-58.
- Relawati, R. (2012). *Dasar - Dasar Manajemen*. Malang: UMM Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. Harlow: Pearson Education.
- Setiawan, S. (2021). *Pengertian Pengawasan – Makna, Jenis, Tujuan, Manfaat, Fungsi, Prinsip, Tahap, Para Ahli*. Retrieved from gurupendidikan.com:
<https://www.gurupendidikan.co.id/pengertian-pengawasan/>
- Siagian, S. P. (2005). *Fungsi-Fungsi Manajerial edisi revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simbolon, M. M. (2004). *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siswanto. (2011). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Situmorang, V. M., & Juhir, J. (1998). *Aspek Hukum Pengawasan Melekat*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stoner , J. A., & Wankel, C. (1986). *Management, Third Edition*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Englewood Clffes.
- Sujamto. (1986). *Beberapa Pengertian Dibidang Pengawasan*. Jakarta: Ghalia Indah.
- Takaendengan, D. (2018). Analisis Fungsi Pengawasan Inspektorat Sebagai Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perangkat Daerah di Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 6(3), 291-310.
- Terry , G. R., & Leslie, W. R. (2009). *Dasar - Dasar Manajemen*. (G.A. Ticoalu, Penerjemah). Jakarta: Bumi Aksara.

Profil Penulis



Purboyo. Penulis di lahirkan di Banjarmasin, menempuh pendidikan dasar dan menengah di kota Jakarta Utara, setelah lulus pada pendidikan jenjang SMA melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pancasetia dengan memilih jurusan akuntansi dan berhasil lulus di tahun

1999, setelah lulus penulis bekerja di beberapa perusahaan di bidang pembiayaan dan jabatan terakhir sebagai kepala cabang, di tahun 2012 penulis melanjutkan pendidikan Magister di Universitas Lambung Mangkurat (ULM) Banjarmasin dengan mengambil jurusan bidang manajemen dan berhasil lulus di tahun 2014. Saat ini penulis merupakan dosen di Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari (UNISKA MAB) Banjarmasin sejak tahun 2016 hingga sekarang. Penulis aktif melakukan kegiatan menulis buku dan kegiatan penelitian dimana hasil penelitian telah di terbitkan di beberapa jurnal nasional dan jurnal internasional. Kegemaran penulis dalam melakukan penelitian dan menulis buku adalah dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi dunia ilmu pengetahuan yang hasilnya dapat dimanfaatkan bagi masyarakat, bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: mail.purboyo@gmail.com

- 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN**
Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.
- 2 PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN**
Aditya Wardhana, S.E., M.Si., M.M.
- 3 LINGKUNGAN ORGANISASI**
Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.
- 4 FUNGSI PERENCANAAN DAN PENETAPAN TUJUAN ORGANISASI**
Eka Hendrayani, S.E., M.M.
- 5 FUNGSI PENGORGANISASIAN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Siti Mardah, S.E., M.M.
- 6 MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN**
Imam Abrori, S.E., M.M.
- 7 KOMUNIKASI MANAJERIAL DI ERA DIGITAL**
Silfena Siahainenia, S.E., M.Si.
- 8 PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI**
Dr. Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, S.E., M.M.
- 9 KONFLIK DALAM ORGANISASI**
Dr. Ir. Muh.Ridwan, S.Pt., M.Si., IPU.
- 10 DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG**
Astil Harli Roslan, S.E.
- 11 MANAJEMEN PERUBAHAN**
Dr. Conchita Valentina Latupapua, S.E., M.M.
- 12 FUNGSI PENGAWASAN DALAM ORGANISASI**
Purboyo, S.E., M.M.

Editor :

Dr. Hartini, S.E., M.M.

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

