

PENGANTAR MANAJEMEN

Moh Fakhrurozi
Muhammad Syafri
Achmad Choerudin

D Purnomo

Mahmud

Andi Yusniar Mendo

Maman Musa

Titin Dunggio

Sparta

Siske Anani

Irma Maria Dulame

Nining Andriani

Desi Putri Dama

Darman

Syamsul Rizal

Sigit Purwanto

Alfa Syahputra

Yamolala Zega

Irfan Akadji



AIKOMEDIA PRESS

PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis :

Moh Fakhrurozi
Muhammad Syafri
Achmad Choerudin
D Purnomo
Mahmud
Andi Yusniar Mendo
Maman Musa
Titin Dunggio
Sparta
Siske Anani
Irma Maria Dulame
Nining Andriani
Desi Putri Dama
Darman
Syamsul Rizal
Sigit Purwanto
Alfa Syahputra
Yamolala Zega
Irfan Akadji

ISBN :

Editor : Ari Yanto, M.Pd.

Penyunting : Yuliatri Novita, M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Dede Ahsani Aulia, S.T.

Penerbit : AIKOMEDIA PRESS

Anggota IKAPI No.056/SBA/2024

Redaksi :

Jln. Sungai Lareh No.26, Kel. Lubuk Minturun, Kec. Koto
Tengah, Kota Padang, Sumatera Barat
Website : aikomedia.id
Email : aikomediapress@gmail.com

Cetakan pertama, Juli 2024

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

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul Pengantar Manajemen dapat diselesaikan. Buku ini membahas tentang defenisi dan ruang lingkup manajemen, Sejarah dan perkembangan teori manajemen, fungsi-fungsi manajemen, perencanaan strategi, struktur dan desain organisasi, manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan dalam organisasi, pengambilan keputusan dalam manajemen, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasi, manajemen inovasi dan teknologi, manajemen proyek, etika bisnis dan tanggung jawab social perusahaan, manajemen perubahan dan pengembangan organisasi, manajemen global dan internasional, manajemen risiko, teknologi informasi dan manajemen, perilaku organisasi dan metodologi penelitian dalam manajemen.

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur yang mudah dipahami.

Padang, 26 Juli 2024
Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----------|
| KATA PENGANTAR..... | i |
| DAFTAR ISI | ii |
| DAFTAR GAMBAR..... | v |
| DAFTAR TABEL | vi |
| BAB 1 DEFENISI DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN | 1 |
| 1.1 Pendahuluan..... | 1 |
| 1.2 Hubungan Antara Organisasi Dan Manajemen | 2 |
| 1.3 Defenisi Manajemen Menurut Para Ahli | 7 |
| 1.4 Tujuan Manajemen..... | 10 |
| 1.5 Fungsi Umum Manajemen | 12 |
| 1.6 Unsur-Unsur Manajemen | 16 |
| 1.7 Tingkatan Manajemen | 18 |
| 1.8 Ruang Lingkup Manajemen | 19 |
| DAFTAR PUSTAKA | 21 |
| BAB 2 SEJARAH DAN PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN | 23 |
| 2.1 Pendahuluan..... | 23 |
| 2.2 Awal Munculnya Manajemen..... | 25 |
| 2.3 Defenisi Manajemen..... | 27 |
| 2.4 Tahapan Utama Pendekatan Teori Manajemen..... | 34 |
| 2.5 Implementasi Manajemen Modern | 50 |
| 2.6 Kesimpulan | 62 |
| DAFTAR PUSTAKA | 63 |
| BAB 3 FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN..... | 66 |
| 3.1 Manajemen | 66 |
| 3.2 Fungsi-Fungsi Manajemen..... | 66 |
| 3.2.1 Perencanaan (<i>Planning</i>) | 67 |
| 3.2.2 Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)..... | 70 |
| 3.2.3 Penempatan (<i>Staffing</i>) | 71 |
| 3.2.4 Pengarahan (<i>Actuating</i>) | 73 |
| 3.2.5 Pengawasan (<i>Controlling</i>) | 74 |

| | |
|--|------------|
| DAFTAR PUSTAKA..... | 77 |
| BAB 4 PERENCANAAN STRATEGI | 79 |
| 4.1 Definisi Perencanaan, Strategi dan Manajemen Strategi..... | 79 |
| 4.2 Apa Itu Perencanaan Strategi? | 81 |
| 4.3 Unsur-Unsur Perencanaan Strategi?..... | 82 |
| 4.4 Proses Perencanaan Strategi..... | 84 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 89 |
| BAB 5 STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI | 90 |
| 5.1 Pendahuluan..... | 90 |
| 5.2 Defenisi Struktur Organisasi | 92 |
| 5.3 Aspek-Aspek Struktur Organisasi | 92 |
| 5.4 Defenisi Desain Organisasi..... | 96 |
| 5.5 Jenis Desain Organisasi | 100 |
| 5.6 Bentuk Desain Organisasi..... | 102 |
| 5.7 Proses Desain Organisasi | 104 |
| 5.8 Faktor Penyebab Perubahan Desain Organisasi..... | 105 |
| 5.9 Materi Teknologi Dan Dampaknya Terhadap Desain Organisasi | 107 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 111 |
| BAB 6 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA | 112 |
| 6.1 Manajemen Sumber Daya Manusia | 112 |
| 6.2 Lingkungan Eksternal | 122 |
| 6.3 Budaya Organisasi..... | 124 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 128 |
| BAB 7 KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI | 130 |
| 7.1 Pemimpin Dan Kepemimpinan..... | 130 |
| 7.2 Fungsi Dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi..... | 141 |
| 7.3 Ciri Kepemimpinan..... | 145 |
| 7.4 Keterampilan Yang Mesti Dimiliki Oleh Pemimpin..... | 148 |
| 7.5 Teori Kepemimpinan | 149 |
| 7.6 Gaya Kepemimpinan | 152 |
| 7.7 Tugas-Tugas Kepemimpinan..... | 159 |

| | |
|--|------------|
| DAFTAR PUSTAKA | 163 |
| BAB 8 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN..... | 164 |
| 8.1 Pengertian Pengambilan Keputusan | 164 |
| 8.2 Hakikat Pengambilan Keputusan | 167 |
| 8.3 Proses Dan Mekanisme Pengambilan Keputusan..... | 169 |
| 8.4 Dasar Pengambilan Keputusan..... | 174 |
| 8.5 Jenis Dan Tipe Pengambilan Keputusan..... | 178 |
| 8.6 Teknik Pengambilan Keputusan | 179 |
| DAFTAR PUSTAKA | 185 |
| BAB 9 MANAJEMEN KEUANGAN..... | 186 |
| 9.1 Pendahuluan..... | 186 |
| 9.2 Konsep Manajemen Keuangan | 186 |
| 9.3 Tujuan Perusahaan | 190 |
| 9.4 Ruang Lingkup Manajemen Keuangan..... | 191 |
| 9.5 Peran Dan Tugas Manajemen Keuangan | 197 |
| 9.6 Agency Problem | 199 |
| 9.7 Kesimpulan | 200 |
| DAFTAR PUSTAKA | 202 |
| BAB 10 MANAJEMEN PEMASARAN | 203 |
| 10.1 Pengantar Manajemen Pemasaran..... | 203 |
| 10.2 Proses Manajemen Pemasaran..... | 216 |
| 10.3 Strategi Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>)..... | 221 |
| 10.4 Etika Dalam Pemasaran..... | 225 |
| DAFTAR PUSTAKA | 229 |
| BAB 11 MANAJEMEN OPERASI..... | 230 |
| 11.1 Pendahuluan | 230 |
| 11.2 Tanggung Jawab Manajemen Operasional..... | 237 |
| 11.3 Tantangan Dalam Manajemen Operasi..... | 250 |
| 11.4 Jalur Karir Dalam Manajemen Operasi..... | 251 |
| 11.5 Desain Barang Dan Jasa | 256 |
| DAFTAR PUSTAKA | 259 |

| | |
|---|------------|
| BAB 12 MANAJEMEN INOVASI DAN TEKNOLOGI | 261 |
| 12.1 Konsep Dasar Manajemen Teknologi | 261 |
| 12.2 Peran Dan Pentingnya Manajemen Teknologi Dalam Organisasi | 264 |
| 12.3 Evaluasi Manajemen Teknologi | 267 |
| 12.4 Inovasi Dalam Teknologi | 270 |
| 12.5 Kesimpulan | 276 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 277 |
| BAB 13 MANAJEMEN PROYEK..... | 278 |
| 13.1 Pendahuluan..... | 278 |
| 13.2 Pengertian Manajemen Proyek | 283 |
| 13.3 Kendala Manajemen Proyek | 284 |
| 13.4 Tahapan Manajemen Proyek..... | 285 |
| 13.5 Risiko Manajemen Proyek..... | 288 |
| 13.6 Studi Kasus Proyek | 292 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 295 |
| BAB 14 ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN | 296 |
| 14.1 Konsep Etika Bisnis | 296 |
| 14.2 Konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) | 306 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 318 |
| BAB 15 ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN | 319 |
| 15.1 Pendahuluan..... | 319 |
| 15.2 Pembahasan | 327 |
| 15.3 Penutup..... | 332 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 334 |
| BAB 16 MANAJEMEN GLOBAL DAN INTERNASIONAL..... | 336 |
| 16.1 Pendahuluan..... | 336 |
| 16.2 Pengertian Manajemen Global Dan Manajemen Internasional..... | 336 |

| | |
|---|------------|
| 16.3 Teori Yang Berkaitan Dengan Manajemen Global Dan Internasional..... | 340 |
| 16.4 Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Global Dan Manajemen Internasional..... | 342 |
| 16.5 Masalah Dan Tantangan Manajemen Global Dan Manajemen Internasional..... | 345 |
| 16.6 Upaya Mengatasi Masalah Dan Tantangan | 348 |
| 16.7 Masa Depan Manajemen Global Dan Internasional... | 349 |
| DAFTAR PUSTAKA | 351 |
| BAB 17 MANAJEMEN RISIKO | 352 |
| 1.1 Konsep Manajemen Risiko | 352 |
| 1.2 Manfaat dan Tujuan Manajemen Risiko | 355 |
| 1.3 Jenis-Jenis Risiko | 358 |
| 1.4 Prinsip Manajemen Risiko | 359 |
| 1.5 Strategi Manajemen Risiko..... | 361 |
| DAFTAR PUSTAKA | 364 |
| BAB 18 TEKNOLOGI INFORMASI DAN MANAJEMEN | 365 |
| 18.1 Pengertian Teknologi Informasi | 365 |
| 18.2 Pengertian Manajemen..... | 367 |
| 18.3 Implementasi Teknologi Informasi Terhadap Manajemen SDM..... | 369 |
| DAFTAR PUSTAKA | 374 |
| BAB 19 PERILAKU ORGANISASI | 375 |
| 19.1 Konsep Dasar Perilaku Organisasi | 375 |
| 19.2 Definisi Perilaku | 376 |
| 19.3 Definisi Organisasi | 381 |
| 19.4 Teori Perilaku Organisasi..... | 385 |
| 19.5 Motivasi Dalam Organisasi..... | 390 |
| 19.6 Dinamika Kelompok..... | 393 |
| 19.7 Budaya Organisasi | 397 |
| 19.8 Strategi Menangani Konflik Dalam Organisasi..... | 401 |
| 19.9 Pengambilan Keputusan..... | 407 |

| | |
|---|------------|
| DAFTAR PUSTAKA..... | 413 |
| BAB 20 METODOLOGI PENELITIAN DALAM MANAJEMEN | 414 |
| 20.1 Pendahuluan..... | 414 |
| 20.2 Definisi Dan Ruang Lingkup Metodologi penelitian Dalam Manajemen..... | 418 |
| 20.3 Desain Penelitian Dalam Penelitian Manajemen | 424 |
| 20.4 Populasi Dan Sampel Dalam Penelitian Manajemen . | 427 |
| 20.5 Pengumpulan Data Dalam Penelitian Manajemen..... | 431 |
| 20.6 Analisis Data Dalam Penelitian Manajemen | 435 |
| 20.7 Validitas Dan Reliabilitas Dalam Penelitian Manajemen..... | 438 |
| 20.8 Etika Penelitian Dalam Penelitian Manajemen..... | 443 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 448 |
| BIODATA PENULIS | |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| Gambar 1. 1 Tingkatan Manajemen | 19 |
| Gambar 2. 1 Peta perspektif perkembangan teori manajemen global | 25 |
| Gambar 2. 2 Hubungan antara definisi, fungsi, tujuan dengan organisasi dan manajer | 30 |
| Gambar 2. 3 Management Theorist: Works, Books & Theories..... | 34 |
| Gambar 13. 1 Siklus Manajemen Proyek | 285 |
| Gambar 15. 1 Peningkatan Keterampilan dan Kepuasan Karyawan | 331 |
| Gambar 19. 1 Tipe Keputusan Berdasarkan Tingkatan Terjadinya.. | 409 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1. 1 Hubungan Antara Organisasi Dan Manajemen..... | 5 |
| Tabel 1. 2 Tujuan Manajemen | 11 |

BAB 1

DEFENISI DAN RUANG LINGKUP

MANAJEMEN

Oleh Moh Fakhrurozi

1.1 Pendahuluan

Manajemen merupakan salah satu aspek paling penting dalam kehidupan organisasi, baik itu organisasi bisnis, pemerintahan, lembaga pendidikan, maupun non-profit. Peran manajemen dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien tidak dapat diabaikan. Manajemen yang baik memungkinkan organisasi untuk berkembang, beradaptasi dengan perubahan, dan menghadapi tantangan yang ada.

Manajemen sebagai proses sosial bertanggung jawab untuk membuat rencana dan regulasi yang efektif, bertanggung jawab untuk mengorganisir sumber daya, termasuk manusia, keuangan, dan infrastruktur, sehingga semua bagian organisasi dapat bekerja secara sinergis. Melalui pengorganisasian yang baik, manajemen memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas. Dalam organisasi, manajer memiliki tugas utama merencanakan dan menetapkan tujuan organisasi secara jelas dan terukur, sehingga seluruh tim memiliki arah yang sama dalam pencapaian hasil yang diinginkan. Jadi, manajemen organisasi sangat penting untuk kesuksesan perusahaan.

1.2 Hubungan Antara Organisasi Dan Manajemen

Organisasi dan manajemen merupakan dua aspek penting yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Hubungan antara organisasi dan manajemen dapat dikatakan sebagai hubungan simbiotik, yaitu hubungan yang saling menguntungkan. Organisasi sebagai Wadah bagi Manajemen dimana organisasi menyediakan wadah bagi manajemen untuk menjalankan fungsinya.

Manajemen sebagai Proses untuk Mencapai Tujuan Organisasi, manajemen adalah proses yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Organisasi dan manajemen saling melengkapi satu sama lain. Organisasi memberikan struktur dan sumber daya yang diperlukan untuk manajemen, sedangkan manajemen memberikan arah dan tujuan untuk organisasi. Hubungan antara organisasi dan manajemen dapat dikatakan sebagai hubungan simbiotik, yaitu hubungan yang saling menguntungkan. Organisasi tidak dapat mencapai tujuannya tanpa manajemen, dan manajemen tidak dapat berfungsi tanpa organisasi. Organisasi memiliki sistem dan proses yang mengatur bagaimana pekerjaan dilakukan. Ini termasuk prosedur operasi standar, alur kerja, dan mekanisme koordinasi. Manajemen mengawasi dan mengendalikan kinerja melalui sistem dan proses organisasi. Pengendalian melibatkan pemantauan kinerja, evaluasi terhadap standar, dan pengambilan tindakan korektif untuk memastikan tujuan tercapai.

Organisasi dan manajemen berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Sebuah perusahaan, misalnya, memiliki struktur organisasi yang berbeda, dengan manajer yang

mengawasi banyak departemen dan divisi. Manajemen perusahaan menciptakan strategi dan rencana untuk memenuhi tujuan perusahaan, seperti meningkatkan pendapatan atau memperluas pangsa pasar. Struktur organisasi perguruan tinggi meliputi rektor, wakil rektor, tenaga pengajar, tenaga kependidikan, dan tenaga administrasi. Manajemen pendidikan tinggi mengembangkan kurikulum dan program pembelajaran untuk memenuhi tujuan pendidikan tinggi, seperti menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas bagi mahasiswa dan menghasilkan lulusan yang berdaya saing di masyarakat. Struktur organisasi nirlaba mencakup dewan direksi, staf, dan sukarelawan. Manajemen nirlaba membuat rencana dan aktivitas untuk memenuhi tujuan organisasi, seperti membantu mereka yang membutuhkan.

Manajemen adalah komponen penting dari setiap bisnis yang ingin mencapai tujuan tertentu. Dalam lingkungan yang semakin rumit dan dinamis, manajemen yang kompeten menjadi semakin penting. Manajemen bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia, material, dan keuangan sehingga dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan organisasi. Organisasi menghadapi kesulitan yang semakin rumit seiring dengan kemajuan teknologi dan percepatan globalisasi. Untuk bersaing dan tumbuh, perusahaan harus memiliki struktur manajemen yang kuat dan mudah beradaptasi. Manajemen mempunyai peran penting dalam memastikan bahwa perusahaan dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, memanfaatkan peluang, dan mengatasi tantangan.

Manajemen, sebagai komponen penting dalam menjalankan organisasi apa pun, baik perusahaan, pemerintah, atau nirlaba, bertugas memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Manajemen adalah fondasi

operasi dan pengembangan organisasi mana pun. Pentingnya manajemen tercermin dalam kemampuannya mengelola sumber daya secara efisien, mencapai tujuan organisasi, beradaptasi terhadap perubahan, mengembangkan sumber daya manusia, mengendalikan operasi, membuat penilaian yang baik, mendapatkan keunggulan kompetitif, dan menjamin keberlanjutan dan tanggung jawab sosial.

Manajemen yang efektif memastikan bahwa sumber daya yang terbatas seperti waktu, uang, dan tenaga kerja digunakan secara efisien. Organisasi dapat mengurangi pemborosan dan meningkatkan produksi dengan melakukan perencanaan sebelumnya, mengatur secara efisien, dan melakukan pemantauan secara ketat. Manajemen bertanggung jawab untuk mengidentifikasi tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan mengembangkan strategi untuk mencapainya. Tanpa manajemen yang efektif, perusahaan mungkin kehilangan arah dan gagal mencapai tujuannya secara konsisten. Di dunia yang terus berubah, kemampuan beradaptasi sangatlah penting.

Manajemen yang efektif memungkinkan organisasi untuk responsif terhadap perubahan teknologi, pasar, regulasi, dan kondisi ekonomi, sehingga dapat terus bertahan dan berkembang. Karyawan adalah aset penting bagi setiap organisasi. Manajemen yang baik memastikan bahwa karyawan mendapatkan pelatihan, pengembangan, dan motivasi yang diperlukan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Hal ini juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Manajemen melibatkan pengendalian dan evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi beroperasi sesuai dengan rencana. Dengan adanya pengendalian yang efektif, organisasi dapat mengidentifikasi masalah sejak dini dan mengambil tindakan korektif sebelum masalah tersebut

berkembang menjadi lebih besar. Keputusan yang baik sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Manajemen menyediakan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan yang sistematis dan berbasis data, sehingga keputusan yang diambil lebih efektif dan berdampak positif.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen yang baik dapat menjadi pembeda antara organisasi yang sukses dan yang gagal. Dengan strategi yang tepat, inovasi, dan efisiensi operasional, manajemen membantu organisasi untuk tetap kompetitif di pasar. Manajemen yang baik tidak hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan jangka panjang dan tanggung jawab sosial. Hal ini mencakup praktik bisnis yang berkelanjutan, etis, dan bertanggung jawab secara sosial, yang dapat meningkatkan reputasi dan kepercayaan publik terhadap organisasi. Manajemen mengintegrasikan berbagai fungsi dan departemen dalam organisasi, memastikan bahwa semua bagian bekerja secara sinergis menuju tujuan yang sama. Koordinasi yang baik antara departemen mengurangi duplikasi usaha dan meningkatkan efisiensi keseluruhan. Dengan demikian, manajemen yang baik menjadi kunci untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi di tengah lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

Tabel 1. 1 Hubungan Antara Organisasi Dan Manajemen

| Aspek | Organisasi | Manajemen | Hubungan |
|-----------------|---|---|--|
| Definisi | Struktur formal yang mengatur hubungan antar orang dan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. | Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan. | Manajemen mengatur dan mengarahkan organisasi untuk memastikan tujuan organisasi tercapai. |

| Aspek | Organisasi | Manajemen | Hubungan |
|----------------------------------|--|---|--|
| Tujuan | Mencapai tujuan yang telah ditetapkan. | Mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. | Manajemen membantu organisasi untuk merumuskan dan mencapai tujuan dengan optimal. |
| Struktur | Sistem hirarki yang menentukan peran dan tanggung jawab. | Fungsi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. | Manajemen menciptakan dan mengelola struktur organisasi untuk memastikan peran dan tanggung jawab jelas. |
| Sumber Daya | Manusia, keuangan, material, informasi, dll. | Pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien. | Manajemen mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai hasil maksimal. |
| Fungsi Utama | Melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. | Merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan. | Manajemen mengatur dan mengendalikan kegiatan organisasi untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan. |
| Pengambilan Keputusan | Proses membuat keputusan untuk menjalankan organisasi. | Proses memilih tindakan terbaik dari beberapa alternatif untuk mencapai tujuan. | Manajemen membantu organisasi dalam proses pengambilan keputusan yang tepat dan terarah. |
| Efisiensi dan Efektivitas | Mencapai tujuan dengan sumber daya yang ada. | Meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional. | Manajemen berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi. |
| Lingkungan | Dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. | Menyesuaikan strategi dan operasi sesuai perubahan lingkungan. | Manajemen membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal. |
| Kepemimpinan | Proses mempengaruhi dan memotivasi | Fungsi kepemimpinan dalam pengarahan dan motivasi. | Manajemen memberikan kepemimpinan untuk membimbing dan |

| Aspek | Organisasi | Manajemen | Hubungan |
|-------|---------------------|-----------|--------------------------------|
| | anggota organisasi. | | memotivasi anggota organisasi. |

1.3 Defenisi Manajemen Menurut Para Ahli

Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan berbagai aktivitas yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Definisi-definisi yang diberikan oleh para ahli, baik dari luar negeri maupun dari Indonesia, menekankan beberapa aspek kunci dari manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Beberapa definisi manajemen menurut para ahli sebagai berikut :

a. Harold Koontz dan Cyril O'Donnell (1968)

Manajemen adalah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui dan dengan orang-orang dalam kelompok yang terorganisasi secara formal.

b. George R. Terry (1972)

Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

c. James A. F. Stoner (1982)

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian usaha dari anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

d. M. Manullang (1983)

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

e. Warren Bennis (1989)

Manajemen adalah fungsi memiliki banyak aspek yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian organisasi.

f. Sondang P. Siagian (1997)

Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain.

g. T. Hani Handoko (2000)

Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menafsirkan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengawasan.

h. Sedarmayanti (2001)

Manajemen adalah suatu proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan pada rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

i. Ricky W. Griffin (2003)

Manajemen adalah serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif.

j. Peter Drucker (2006)

Manajemen adalah pekerjaan, tugas, dan disiplin. Tetapi yang paling penting, manajemen adalah orang. Setiap pencapaian organisasi merupakan hasil dari kerja sama yang terstruktur dan diarahkan oleh manajemen.

k. Stephen P. Robbins (2007)

Manajemen adalah proses koordinasi dan pengawasan pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

l. Daft, Richard L. (2009)

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

m. Schermerhorn, John R. (2010)

Manajemen adalah proses memimpin dan mengarahkan seluruh atau sebagian dari suatu organisasi, melalui penyebaran dan manipulasi sumber daya (manusia, finansial, material, intelektual atau intangibles).

n. Bateman, Thomas S., dan Snell, Scott A. (2011)

Manajemen adalah proses kerja dengan orang-orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen secara umum mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pemahaman yang menyeluruh tentang definisi manajemen membantu dalam mengaplikasikan prinsip-prinsip manajerial dalam berbagai konteks organisasi.

Manajemen dipandang sebagai perpaduan antara ilmu dan seni karena memadukan pendekatan sistematis dengan keterampilan kreatif saat mengelola suatu organisasi. Manajemen adalah ilmu yang menggabungkan metode ilmiah, data, dan analisis untuk membuat keputusan berdasarkan bukti. Misalnya, beberapa teori manajemen, seperti teori X dan Y McGregor atau hierarki kebutuhan Maslow, memberikan kerangka sistematis untuk memahami perilaku organisasi dan manusia. Alat kuantitatif seperti analisis SWOT dan analisis biaya-manfaat membantu dalam mengevaluasi alternatif dan menentukan tindakan terbaik. Manajemen adalah seni yang membutuhkan kreativitas, wawasan, dan keterampilan interpersonal. Manajer harus mampu berpikir di luar kebiasaan untuk mengatasi tantangan rumit dan merespons kejadian tak terduga.

Kemampuan kepemimpinan, komunikasi, dan empati sangat penting untuk menginspirasi orang dan mengembangkan kemitraan yang produktif. Pengalaman dan penilaian pribadi sangat penting dalam membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang menantang. Penggabungan seni dan sains ke dalam manajemen memungkinkan bisnis untuk bekerja secara efisien dan adaptif, menghadapi permasalahan dengan strategi komprehensif yang menggabungkan pengetahuan teknis dan kreativitas. Dengan demikian, perpaduan pendekatan ilmiah dan kreatif terhadap manajemen memberikan landasan yang kokoh bagi keberhasilan organisasi jangka panjang.

1.4 Tujuan Manajemen

Tujuan manajemen mencakup berbagai aspek yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas organisasi, serta memastikan kesejahteraan

karyawan, inovasi, dan keberlanjutan jangka panjang. Manajemen berperan penting dalam mencapai tujuan-tujuan ini melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang efektif. Dengan demikian, manajemen membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mencapai keunggulan kompetitif di pasar.

Tabel 1. 2 Tujuan Manajemen

| Tujuan Manajemen | Penjelasan |
|-----------------------------------|---|
| Mencapai Tujuan Organisasi | Manajemen bertujuan untuk memastikan bahwa semua aktivitas dan sumber daya diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. |
| Efisiensi dan Efektivitas | Mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, material) sehingga mencapai hasil maksimal dengan biaya dan waktu minimal. |
| Mengembangkan Kualitas SDM | Mengembangkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan |
| Meningkatkan Produktivitas | Menggunakan metode dan teknik yang meningkatkan output per unit input, baik itu tenaga kerja, bahan baku, atau modal |
| Memastikan Kesejahteraan Karyawan | Memberikan kondisi kerja yang baik, remunerasi yang adil, dan kesempatan untuk pengembangan karier, sehingga |

| | |
|---------------------------------|---|
| | meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. |
| Inovasi dan Adaptasi | Mengembangkan dan menerapkan inovasi baru serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal seperti teknologi, pasar, dan regulasi |
| Pengendalian Kinerja | Memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi secara terus-menerus untuk memastikan pencapaian tujuan dan melakukan tindakan korektif jika diperlukan |
| Memastikan Keberlanjutan | Mengelola sumber daya dan aktivitas organisasi dengan cara yang bertanggung jawab untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang dan tanggung jawab sosial |
| Meningkatkan Kepuasan Pelanggan | Mengidentifikasi kebutuhan dan harapan pelanggan, serta memberikan produk dan layanan yang memenuhi atau melebihi ekspektasi mereka |
| Membangun Keunggulan Kompetitif | Mengembangkan strategi dan kebijakan yang memberikan keunggulan kompetitif di pasar, sehingga organisasi dapat bersaing secara efektif dengan kompetitor |

1.5 Fungsi Umum Manajemen

Proses manajemen adalah siklus berkelanjutan yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Masing-masing fungsi saling terkait dan mendukung satu sama lain untuk memastikan bahwa organisasi

dapat beroperasi dengan efisien dan efektif. Manajer harus mampu menjalankan setiap fungsi ini dengan baik untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Secara umum fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Boddy (2017), Robbins, & Coulter, (2007), Daft (2009), Griffin (2003), Koontz, & O'Donnell (1968), ada empat fungsi utama manajemen:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah upaya untuk menentukan tujuan atau sasaran organisasi, serta cara terbaik untuk mencapainya. Tahapan utama perencanaan adalah penetapan tujuan (menentukan apa yang ingin dicapai organisasi dalam jangka pendek, menengah, dan panjang); perumusan strategi (mengembangkan rencana aksi untuk mencapai tujuan, termasuk mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan menetapkan jadwal); evaluasi alternatif (menganalisis berbagai pilihan yang tersedia dan memilih yang terbaik); dan pengambilan keputusan.

Tujuan perencanaan adalah untuk membantu perusahaan dalam mengantisipasi masa depan dan mempersiapkan berbagai kemungkinan; mengarahkan dan memotivasi personel melalui tujuan yang ditetapkan; dan menawarkan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam proses pengelolaan sumber daya dan kegiatan guna mencapai tujuan secara efektif dan optimal. Tahapan utama pengorganisasian mencakup pembagian kerja

(membagi pekerjaan menjadi tugas-tugas spesifik dan dapat dikelola), menetapkan struktur organisasi (menentukan bagaimana tugas dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan bagaimana sumber daya dikoordinasikan), pendelegasian wewenang (memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas tertentu), dan koordinasi (mengintegrasikan berbagai kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa semua bagian bekerja sama menuju tujuan bersama).

Urgensi pengorganisasian adalah untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan efektif, menghindari duplikasi upaya dan meningkatkan efisiensi, dan membantu dalam identifikasi dan klarifikasi peran dan tanggung jawab.

3. Pengarahan (*Leading*)

Pengarahan adalah proses menginspirasi dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Tahapan utama pengarahan mencakup kepemimpinan (memimpin dan mendorong individu untuk mencapai tujuan organisasi). Hal ini termasuk memberikan arahan yang jelas, menciptakan visi bersama, dan memimpin dengan memberi contoh); dan motivasi (menginspirasi pekerja untuk bekerja dengan semangat dan komitmen. Hal ini dapat dicapai melalui berbagai metode, termasuk insentif, pengakuan, dan pengembangan karier; komunikasi (menyampaikan informasi secara efektif antara manajer dan karyawan, serta antar karyawan itu sendiri); dan pengambilan keputusan (pengambilan keputusan yang diperlukan untuk memecahkan masalah dan menangani situasi yang timbul selama proses kerja sehari-hari).

Urgensi dari arahan ini adalah untuk memastikan bahwa karyawan bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan; membangun dan menjaga semangat kerja yang tinggi di kalangan karyawan; dan meningkatkan komunikasi dan kerja sama di dalam organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses melacak, membandingkan, dan memodifikasi kinerja untuk memastikan bahwa tujuan organisasi terpenuhi.

Tahapan utamanya adalah penetapan standar (menentukan kriteria penilaian kinerja), pengukuran kinerja (mengumpulkan data untuk menilai apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan), evaluasi kinerja (membandingkan hasil aktual dengan standar yang telah ditentukan), dan tindakan korektif (mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki penyimpangan). dari standar yang diinginkan, seperti penyesuaian strategi, pelatihan tambahan, atau modifikasi proses kerja).

Pentingnya pengendalian adalah memastikan bahwa organisasi tetap pada jalurnya untuk mencapai tujuannya, mengidentifikasi dan memperbaiki penyimpangan dari rencana, dan memberikan masukan yang relevan untuk perencanaan dan pengorganisasian di masa depan.

Dalam perencanaan akan menentukan arah dan tujuan organisasi, pengorganisasian merupakan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya dan aktivitas diatur dengan baik, pengarahan merupakan salah satu upaya dalam memotivasi dan memandu karyawan, dan pengendalian untuk memastikan bahwa tujuan tercapai dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan.

1.6 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen terdiri dari berbagai komponen yang semuanya bekerja sama untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Unsur-unsur manajemen adalah komponen-komponen dasar yang membentuk keseluruhan proses manajemen dan diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Unsur-unsur ini sering kali dikenal dengan istilah 6M, yaitu Man, Money, Material, Machine, Method, dan Market. Unsur-unsur dasar manajemen adalah sebagai berikut:

1. Manusia (*People*)

Unsur manusia mencakup semua individu yang terlibat dalam organisasi, mulai dari pemimpin, manajer, hingga karyawan. Manusia merupakan sumber daya paling kritis dalam manajemen karena mereka yang menjalankan dan mengarahkan semua kegiatan organisasi. Manajer bertanggung jawab untuk memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kegiatan terkait antara lain rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, manajemen kinerja, komunikasi, dan motivasi (Daft, R. L., 2009).

2. Uang (*Money*)

Uang adalah sumber daya keuangan yang digunakan oleh organisasi untuk mendanai operasi dan mencapai tujuannya. Pengelolaan keuangan yang baik menjamin perusahaan memiliki keuangan yang cukup untuk melakukan operasional, investasi, dan pengembangan operasional. Penganggaran, perencanaan keuangan, pengendalian biaya, akuntansi, dan investasi adalah tugas-tugas yang saling terkait (Brigham dan Houston, 2015).

3. Bahan/Bahan Baku (*Materials*)

Elemen material mengacu pada semua sumber daya fisik yang digunakan dalam proses atau aktivitas manufaktur, seperti bahan mentah, komponen, dan peralatan. Manajemen material yang efektif memastikan bahwa material yang diperlukan tersedia pada waktu yang tepat dan dalam jumlah yang tepat untuk mendukung produksi. Operasi terkait meliputi pengadaan, penyimpanan, pengendalian inventaris, dan distribusi. (Heizer & Render, 2013).

4. Mesin/Peralatan (*Machines*)

Mesin dan peralatan adalah teknologi dan peralatan yang digunakan untuk memproduksi barang atau menawarkan jasa. Manajemen mesin dan peralatan yang baik meningkatkan efisiensi produksi dan kualitas keluaran. Pemeliharaan, pengoperasian, pembaruan teknologi, dan manajemen aset merupakan contoh aktivitas terkait. (Slack & Brandon-Jones, 2018).

5. Metode (*Methods*)

Metode mengacu pada proses, prosedur, dan strategi yang digunakan untuk melaksanakan fungsi manajerial tertentu. Pendekatan yang efektif membantu dalam standarisasi operasi, meningkatkan efisiensi, dan menjaga kualitas. Kegiatan terkait meliputi pengembangan SOP (*Standard Operating Procedure*), optimalisasi proses, inovasi teknik kerja, dan pelatihan prosedur (Hammer & Champy, 1993).

6. Pasar (*Market*)

Pasar adalah lokasi di mana produk atau jasa organisasi dijual dan dibeli. Mengelola hubungan pasar memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami kebutuhan konsumen, tren pasar, dan persaingan. Aktivitas terkait meliputi riset

pasar, strategi pemasaran, manajemen hubungan pelanggan (CRM), dan penciptaan produk (Kotler & Keller, 2016).

Unsur-unsur manajemen ini saling berhubungan dan bekerja sama untuk menjamin organisasi berjalan lancar dan mencapai tujuannya. Pengelolaan yang efektif memerlukan pemahaman dan keahlian menyeluruh dalam mengelola masing-masing komponen tersebut, baik secara terpisah maupun berhubungan satu sama lain. Dengan mengendalikan unsur-unsur ini secara holistik, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kesuksesan jangka panjang.

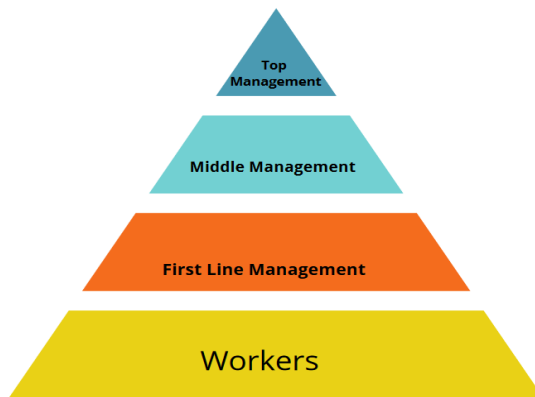
1.7 Tingkatan Manajemen

Dalam bisnis, manajemen biasanya dipisahkan menjadi tiga tingkatan yaitu manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen lini depan. Setiap level memiliki tugas, tugas, dan fokus yang berbeda dalam mengelola perusahaan.

Manajemen puncak bertanggung jawab atas perencanaan strategis dan pengambilan keputusan, yang menentukan orientasi jangka panjang organisasi. Ini termasuk CEO (*Chief Executive Officer*), COO (*Chief Operating Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), Presiden Direktur, dan dewan direksi (Daft, 2009).

Manajemen menengah bertanggung jawab untuk menerjemahkan strategi ke dalam rencana operasional dan memastikan kolaborasi departemen. Ini termasuk manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer produksi, dan manajer sumber daya manusia (Griffin, 2003).

Manajemen lini pertama berkaitan dengan pengawasan langsung terhadap aktivitas sehari-hari dan pelaksanaan tanggung jawab operasional. Supervisor, kepala tim, dan pemimpin unit kerja adalah contohnya (Robbins & Coulter, 2007). Pemahaman menyeluruh tentang peran setiap tingkat manajemen dan bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain sangat penting untuk mencapai keberhasilan dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Fungsi manajemen, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, memberikan kerangka kerja bagi manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Masing-masing fungsi memainkan peran berbeda yang saling melengkapi dan sangat penting bagi keberhasilan pengelolaan secara keseluruhan.



Gambar 1. 1 Tingkatan Manajemen

1.8 Ruang Lingkup Manajemen

Ruang lingkup manajemen mencakup berbagai aspek yang holistik dan kompleks dalam pengelolaan suatu organisasi atau bisnis. Konsep ini melibatkan sejumlah disiplin ilmu dan fungsi utama yang saling terkait. Berikut beberapa poin penting tentang manajemen ruang lingkup:

1. Manajemen Operasional

Hal ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan proses operasional dalam organisasi. Fokus utamanya adalah mengelola aktivitas sehari-hari yang menjalankan bisnis, termasuk produksi, inventaris, distribusi, dan layanan pelanggan.

2. Manajemen Strategis

Manajemen strategis melibatkan perencanaan jangka panjang, penetapan visi dan misi, dan pengambilan keputusan strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategis berkaitan dengan posisi jangka panjang suatu organisasi di pasar dan lingkungan bisnis.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen SDM berkaitan dengan manajemen tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, pengembangan dan manajemen kinerja. SDM merupakan aset berharga dalam suatu organisasi dan memerlukan perhatian khusus.

4. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan mengawasi keuangan organisasi, yang meliputi perencanaan anggaran, pengelolaan aset, dan analisis keuangan. Tujuannya untuk menjaga stabilitas keuangan dan kelangsungan usaha.

5. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran mengawasi strategi pemasaran, penjualan, branding, dan interaksi pelanggan. Manajemen pemasaran membantu perusahaan dalam memenuhi tujuan pasar dan memperluas pangsa pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2011). *Management: Leading and Collaborating in a Competitive World*. McGraw-Hill/Irwin.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley.
- Boddy, D. (2017). *Management : An Introduction*. New York: Pearson 17th Edition
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2015). *Fundamentals of Financial Management*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2009). *Management*. South-Western Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management*. Harper Business.
- Griffin, R. W. (2003). *Management*. Houghton Mifflin Company.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperCollins.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen*. BPFE Yogyakarta.
- Heizer, J., & Render, B. (2013). *Operations Management*. Pearson Education.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1968). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Manullang, M. (1983). *Dasar-dasar Manajemen*. Ghalia Indonesia.
- Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McGregor, D. (1960). "The Human Side of Enterprise." McGraw-Hill.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. 14th Pearson Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*. John Wiley & Sons.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. (1997). *Filsafat Administrasi*. Gunung Agung.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2018). *Operations Management*. Pearson.
- Stoner, J. A. F. (1982). *Management*. Prentice-Hall.
- Terry, G. R. (1972). *Principles of Management*. Richard D. Irwin.

BAB 2

SEJARAH DAN PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

Oleh Muhammad Syafri

2.1 Pendahuluan

Teori manajemen terus berkembang hingga kini dan tidak dapat dipisahkan dari rekam jejak manusia dan peradabannya. Manajemen dianggap sebagai *elan vital* untuk mencapai tujuan organisasi atau entitas tertentu. Keberhasilan organisasi dalam menciptakan karya-karya monumental seperti Tembok Besar di China, Candi Borobudur di Indonesia, dan Piramida Mesir, mencerminkan penerapan yang efektif dari konsep dan teori manajemen dalam berbagai konteks Sejarah (Imam Wahjono, 2022).

Pembangunan dan renovasi bangunan-bangunan Keajaiban Dunia tersebut mencerminkan adanya praktik manajemen yang sudah ada jauh sebelum konsep manajemen modern terdokumentasikan. Di zaman modern, manajemen menjadi suatu bidang ilmiah karena praktik-praktik ini didokumentasikan dan catatannya tetap terjaga. Namun, di balik keberadaan Tembok Besar, Candi Borobudur, dan Piramida, terdapat implementasi praktik manajemen yang telah ada. Ini menunjukkan bahwa teori manajemen telah mengalami evolusi yang lambat tetapi terus maju, dan sampai kini masih sedang berlangsung seiring dengan kemajuan teknologi.

Saat ini, ilmu manajemen berkembang dengan sangat cepat dan mengalami perubahan yang berlangsung terus-

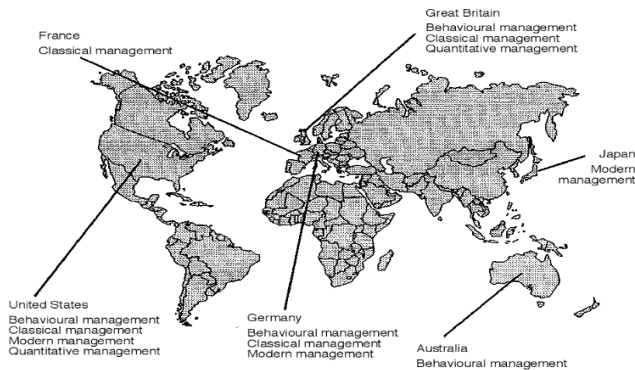
menerus. Memahami sejarah perkembangan ilmu manajemen dapat memberikan kita wawasan serta pemahaman mengenai berbagai pendekatan dan metode penting untuk melakukan penelitian, menganalisis, serta menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan ilmu manajemen.

Dalam Bab 2 ini dibahas perkembangan ilmu manajemen berdasarkan tinjauan pustaka yang ada, serta menguraikan evolusi teori manajemen dari masa lalu hingga saat ini. Selain memberikan gambaran tentang berbagai aliran pemikiran dalam ilmu manajemen selama perkembangannya, pembahasan ini juga diharapkan dapat berkontribusi pada ruang lingkup dan perkembangan ilmu manajemen hingga saat ini.

Cummings et al., (2017) menegaskan beberapa hambatan yang sering tidak diperhatikan dalam inovasi: sejarah manajemen konvensional. Tujuan dari buku Cummings ini, adalah untuk 'menempatkan masa kini dalam perspektif' dan 'membantu kita memahami teori dan praktik manajemen saat ini'. Namun, perlu juga diketahui bahwa pendekatan ini membenarkan praktik-praktik saat ini sebagai bagian dari kemajuan evolusioner dan mengurangi kemungkinan terjadinya perubahan substansial.

"*A New History of Management*" bertujuan untuk menantang asumsi-asumsi yang didukung oleh pandangan konvensional ini, dengan maksud untuk mempertanyakan keadaan saat ini, mengaburkan batasan yang ditetapkan oleh versi-versi sederhana dari masa lalu, serta mendorong pemikiran yang berbeda untuk masa depan. Bab kedua ini meninjau peta sejarah manajemen yang sempit dan homogen saat ini serta menguraikan metodologi untuk pemahaman sejarah yang lebih mendalam dan komprehensif yang dapat mendorong orang untuk berpikir secara berbeda tentang manajemen.

Pemaparan sejarah perkembangan teori manajemen ini diambil dari berbagai literatur dan 80 persen di antaranya berdasarkan geografis seperti dua negara Anglosaxon, yaitu Inggris dan Amerika mendominasi. Kemudian disusul oleh negara Jepang, Australia, Selandia Baru dan Afrika Selatan. Sedangkan Afrika pada umumnya, Asia dan Amerika Selatan menjadi bagian kecil dalam perkembangan teori ini yang sempat diulas.



Gambar 2. 1 Peta perspektif perkembangan teori manajemen global

Sumber : Semantic Scholar.org

2.2 Awal Munculnya Manajemen

Sebagai salah satu ilmu tertua, manajemen merupakan ilmu yang seumur dengan kehidupan manusia. Sejak Nabi Adam ‘Alaihi Salam sampai dengan Nabi Muhammad Shollallahu ‘Alaihi Wa Sallam, dan sampai sekarang ini. Dalam kehidupan sehari-hari, disadari ataupun tidak, manusia selalu menggunakan prinsip-prinsip manajemen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Manajemen sebagai ilmu yang berbasis pada kaidah-kaidah ilmiah muncul sekitar awal abad ke-20 di Eropa Barat dan Amerika ketika mengalami revolusi industri. Revolusi

industri ini mengubah cara pengelolaan produksi menjadi lebih efektif dan efisien, seiring dengan kemajuan masyarakat dan meningkatnya kebutuhan manusia yang semakin beragam. Manajemen dibutuhkan dalam berbagai aspek kehidupan, terlebih lagi dalam bidang organisasi, dan sejenisnya di mana orang-orang bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah dicanangkan.

Istilah manajemen berakar dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti "mengendalikan." Kata ini dipengaruhi oleh bahasa Perancis *manège* yang merujuk pada "kepemilikan kuda," yang asalnya dari bahasa Inggris terkait seni mengendalikan kuda. Dari sini kemudian, bahasa Inggris mengambil kata ini dari bahasa Italia. Bahasa Perancis kemudian mengadopsinya dari Bahasa Inggris menjadi "ménagement," yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Ketika itu, manajemen belum memiliki definisi yang baku dan belum dapat diterima secara universal. Mary Parker Follett (1868-19330), seorang berkebangsaan Amerika, sebagai pekerja sosial dan juga pengarang buku *Manajemen dan Politik* mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Follett mengemukakan 3 alasan utama yang dianggap penting dalam bidang manajemen, yaitu; (1) suatu organisasi hendaknya berfungsi sebagai sebuah komunitas, terutama antara manajemen dan karyawan agar mereka dapat bekerjasama untuk menciptakan suasana yang harmonis dalam organisasi, (2) masalah seharusnya diselesaikan bersama antara pihak manajemen dan karyawan agar solusi yang memuaskan kedua belah pihak dapat dicapai, dan (3) manajemen seharusnya berperan sebagai pembimbing dalam sebuah organisasi, sementara pelaksanaan pekerjaan sebaiknya berada di bawah kendali para pekerja. Lebih lanjut Follett menegaskan bahwa

fungsi organisasi dalam konteks kekuasaan seharusnya berlandaskan pada prinsip "dengan" dan bukan "atas." Hal ini mengakui sepenuhnya atas kondisi holistik dari sebuah gagasan yang berkembang melalui "hubungan timbal balik," dengan memahami berbagai aspek dinamis individu dalam hubungannya dengan orang lain. Follett mendukung prinsip integrasi "pembagian kekuasaan." Pandangannya tentang perundingan, kekuasaan, dan kepedulian karyawan sangat berpengaruh dalam mengembangkan pembelajaran organisasional.

Pada awal perkembangannya, ilmu manajemen dikenal sebagai salah satu cabang ilmu sosial. Kemudian pada tahun 1886, Frederick W. Taylor melakukan eksperimen di perusahaannya yang dikenal sebagai studi waktu dan gerak dengan teorinya tentang ban berjalan. Dari sini, kemudian berkembang konsep teori efisiensi dan efektivitas. Selanjutnya, Taylor menulis buku berjudul *The Principle of Scientific Management* yang diterbitkan pada tahun 1911 dan menjadi dasar terbentuknya ilmu manajemen seperti yang kita kenal sekarang.

Ilmu manajemen berkembang pesat menjadi suatu disiplin ilmu yang memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Terdapat kelompok manusia yang terdiri dari dua orang atau lebih.
2. Kelompok manusia tersebut melakukan aktivitas bersama.
3. Terdapat kegiatan proses atau usaha.
4. Terdapat tujuan yang ingin dicapai

2.3 Defenisi Manajemen

Koontz (19 Mei 1909 - 11 Februari 1984) merupakan seorang ahli teori organisasi dari Amerika. Koontz berprofesi sebagai profesor manajemen bisnis di *University of California*, Los Angeles. Selain itu, ia juga menjadi konsultan bagi banyak

perusahaan besar di Amerika. Koontz bersama Cyril J. O'Donnell sahabat karibnya, menulis buku "*Principles of Management*" yang telah terjual sekitar dua juta eksemplar dan diterjemahkan ke dalam 15 bahasa.

Koontz menerima berbagai penghargaan, termasuk *Mead Johnson Award* pada tahun 1962. Kemudian berbagai penghargaan diperoleh dari *USAF Air University*, *Taylor Key*, serta *Fort Findlay*. Koontz wafat pada 11 Februari 1984, akibat dari penyakit radang sendi.

Pandangan Koontz terhadap manajemen berfokus pada "hubungan manusia." Salah satu petuahnya yang sangat familiar adalah "Manajemen-Men-T," di mana "T" diartikan sebagai arif/bijaksana. Menurut H. Koontz, manajemen didefinisikan sebagai "seni menyelesaikan sesuatu pekerjaan melalui dan bersama orang-orang dalam kelompok yang terorganisir secara baik dan formal."

Dalam perkembangannya, manajemen memiliki berbagai definisi. Berikut ini adalah beberapa di antara definisi manajemen, yaitu:

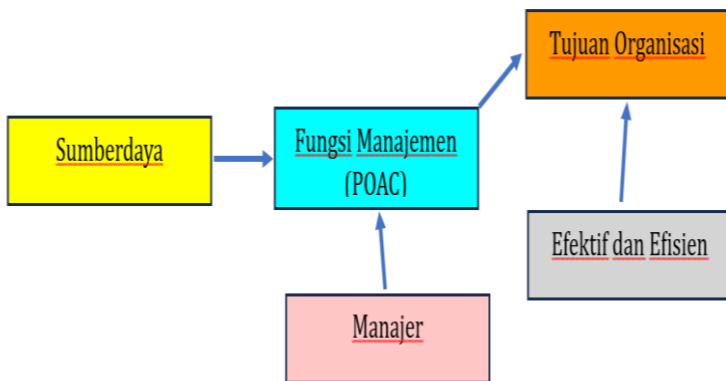
1. Manajemen adalah proses di mana sekelompok orang bekerja bersama untuk memimpin orang lain dalam mencapai tujuan yang sama (Massie dan Douglas).
2. Manajemen adalah proses berkolaborasi dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, dengan memanfaatkan sumber daya yang terbatas di lingkungan yang terus berubah (Kreitner).
3. Manajemen adalah proses mengkoordinasikan semua sumber daya melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sisk).

4. Manajemen melibatkan menciptakan lingkungan yang efektif di mana orang dapat bekerja dalam konteks organisasi formal (Koontz dan O'Donnel).
5. Manajemen melibatkan kegiatan yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan aktivitas orang lain, dengan tujuan mencapai hasil yang tidak dapat dicapai oleh satu individu saja (Donnelly, Gibson dan Ivancevich, 1981).
6. Manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, serta aktivitas anggota organisasi. Ini melibatkan pemanfaatan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Stoner, Freeman dan Gilbert, 1995).
7. Manajemen melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien (Jones dan George, 2010).
8. Manajemen adalah seni melakukan sesuatu melalui orang lain. Definisi ini merupakan definisi yang berasal dari Follett dengan penekanan pada perbedaan mendasar antara seorang manajer dan anggota personel lain dalam suatu organisasi. Seorang manajer adalah individu yang memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi secara tidak langsung dengan mengkoordinasikan upaya orang lain, bukan dengan melakukan tugas-tugas tersebut sendiri. Di sisi lain, individu yang bukan manajer memberikan kontribusi pada tujuan organisasi secara langsung dengan melakukan tugas-tugas tersebut (Graham, 2003).
9. Sebuah rangkaian aktivitas yang difokuskan pada pengelolaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan,

fisik, dan informasi), dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Griffin, 2016).

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen terdapat beberapa konsep kunci yaitu: adanya proses kegiatan, melibatkan fungsi-fungsi manajemen, adanya koordinasi, tujuan yang ingin dicapai menjadi fokus utama, semua sumber daya bergerak Bersama seperti roda berputar dan harus berjalan secara efektif dan efisien.

Berikut adalah gambar yang menunjukkan hubungan antara definisi, fungsi manajemen, tujuan dan penggunaan sumberdaya.



Gambar 2. 2 Hubungan antara definisi, fungsi, tujuan dengan organisasi dan manajer

(Sumber:Hanafi, 2015)

Lebih lanjut, Koontz (1961) dalam bukunya *Management Theory Jungle* membagi teori manajemen menjadi enam kategori berbeda, yaitu:

1. Pemikiran proses manajemen
2. Pemikiran empiris
3. Pemikiran perilaku manusia

4. Pemikiran sistem sosial
5. Pemikiran teori keputusan
6. Pemikiran matematika

Meskipun kategori yang dibuat oleh Koontz adalah yang awal dan banyak diterima, terdapat banyak klasifikasi lain yang juga diakui. Sebagai contohnya adalah klasifikasi yang dilakukan oleh Evans pada tahun 1976, di mana Evans membagi teori manajemen menjadi sebelas kategori. Namun, klasifikasi yang dilakukan oleh Hitt dkk (1979) berbeda lagi dengan Evans dan Koontz, di mana mereka membagi teori manajemen menjadi tiga kelompok utama saja, yaitu:

1. Manajemen klasik
2. Manajemen neoklasik
3. Manajemen modern

Pembagian klasifikasi ini mencakup ideologi manajemen yang serupa. Teori-teori manajemen tersebut, aliran pemikiran yang menyokongnya, dampaknya terhadap bidang manajemen, serta beberapa keterbatasan masing-masing akan paparkan dalam bagian ini.

2.3.1 Konsep Manajemen

Konsep manajemen adalah cara pengelolaan perusahaan agar semua kegiatan dapat terkontrol dengan baik. Seorang manajer harus mampu menguasai konsep perencanaan yang efektif. Konsep ini dapat dilihat dalam empat perspektif:

1. Sebagai seni artinya bahwa Konsep ini lebih berfokus pada bagaimana perencanaan menjadi seni dalam menyelesaikan tugas dengan melibatkan orang lain.
2. Sebagai ilmu pengetahuan artinya bahwa perencanaan berfungsi sebagai ilmu untuk memahami cara dan alasan

manusia bekerja sama dalam menciptakan sesuatu yang bermanfaat.

3. Konsep manajemen ini menitikberatkan pada rangkaian perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan tertentu.
4. Ini mengacu pada manajer yang menjalani karier profesional di perusahaan dan menerima kompensasi sesuai dengan keterampilan dan keahliannya.

2.3.2 Teori Manajemen

Teori manajemen mengacu pada berbagai konsep, prinsip, dan metode yang digunakan untuk memahami, mengembangkan, dan meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi dan sumber daya. Pada dasarnya, terdapat enam teori dasar dalam manajemen yaitu:

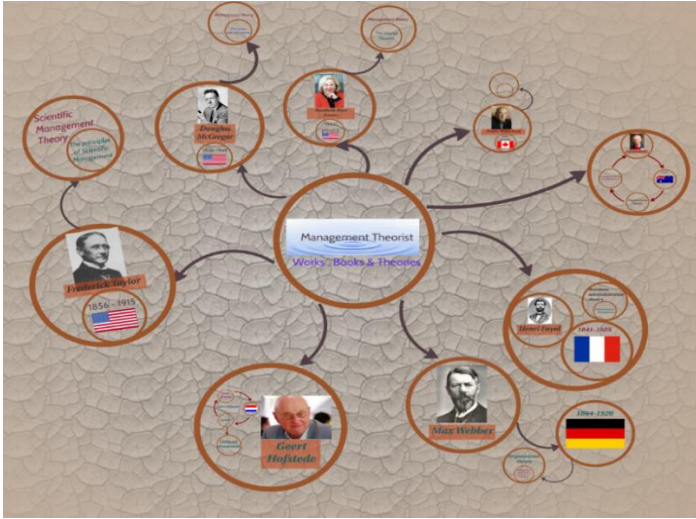
1. Klasik: Fokus pada fungsi-fungsi manajemen yang fundamental.
2. Perilaku: Mengedepankan hubungan interpersonal dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan.
3. Perencanaan Ilmiah: Memanfaatkan ilmu matematika dan statistik untuk merancang perencanaan.
4. Analisis Sistem: Menyelidiki secara komprehensif, termasuk evaluasi faktor-faktor seperti kesejahteraan, penghasilan, kesehatan, dan elemen lainnya.
5. Perencanaan Berdasarkan Hasil: Fokus pada hasil akhir dengan penekanan yang lebih sedikit pada proses perencanaan.
6. Perencanaan Mutu: Memprioritaskan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

Setiap teori ini memberikan perspektif unik tentang bagaimana organisasi dapat dikelola secara efektif, dengan mengakui bahwa tantangan dan kebutuhan dalam manajemen

dapat bervariasi tergantung pada konteks dan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi.

Teori manajemen klasik ini dikembangkan sekitar abad ke-19 dan abad ke-20 ketika sistem manufaktur mulai muncul. Pada era ini, sistem manufaktur menghadirkan berbagai tantangan bagi manajemen dalam proses produksi, begitupun juga dalam mengelola manusia yang sebelumnya tidak pernah dihadapi. Masalah-masalah yang meningkat meliputi pengorganisasian peralatan, unit manufaktur, penjadwalan pelatihan, seleksi dan rekrutmen karyawan, pengelolaan bahan mentah, menjalankan roda perusahaan, termasuk menangani karyawan yang tidak puas. Saat masalah-masalah ini muncul, para manajer menemukan solusi jitu dan efisien yang dapat menghasilkan tiga subbidang utama yaitu Prinsip Administratif, Organisasi Birokrasi, dan Manajemen Ilmiah.

Beberapa tokoh yang memperkenalkan manajemen sebagai disiplin ilmu di antaranya Robert Owen (1771-1858) dan Charles Babbage (1792-1871). Owen merupakan seorang inovator dan industrialis asal Inggris, termasuk yang pertama menekankan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi serta kesejahteraan karyawan. Sementara itu, Babbage merupakan ahli matematika dari Inggris dan merupakan orang pertama yang membahas pentingnya efisiensi dalam proses produksi. Babbage percaya pada perlunya pembagian kerja dan penggunaan matematika untuk meningkatkan efisiensi fasilitas dan material produksi (Sule dan Saefullah, 2005). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa Robert Owen dan Charles Babbage adalah pelopor dalam ilmu manajemen.



Gambar 2. 3 Management Theorist: Works, Books & Theories

Sumber: prezi.com

2.4 Tahapan Utama Pendekatan Teori Manajemen

2.4.1 Pendekatan Ilmiah Awal (Awal abad ke-20)

Dimulai dengan pemikiran Taylorisme atau manajemen ilmiah oleh Frederick Taylor yang menekankan pada peningkatan produktivitas melalui analisis kerja dan penggunaan metode ilmiah.

Scientific Management, yang dikenal sebagai Manajemen Ilmiah dan pertama kali diperkenalkan oleh Frederick Winslow Taylor melalui bukunya yang berjudul *Principles of Scientific Management* pada tahun 1911. Dalam buku tersebut, Taylor mendefinisikan manajemen ilmiah sebagai "cara atau metode terbaik yang digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan."

Metode-metode ilmiah diimplementasikan dalam pengenalan manajemen. Ini meliputi pencatatan setiap kejadian penting, penggunaan pemikiran logis dan sistematis,

pembentukan hipotesis dalam pengembangan model atau teori, dan pengujian hipotesis secara empiris. Pendekatan ini membuat manajemen dapat diterima sebagai sebuah disiplin ilmu.

Pemikiran ini dimulai ketika Taylor merasa kurang puas dengan hasil kerjanya sebagai insinyur di sebuah perusahaan. Saat itu, produktivitas dianggap hanya bergantung pada ketersediaan *labour*. Semakin banyak *labour* yang tersedia, maka dimungkinkan semakin banyak barang yang bisa diproduksi. Anggapan ini didasarkan pada premis bahwa mesin, peralatan, bahan baku, tanah, bangunan, dan faktor produksi lainnya akan mengikuti ketersediaan *labour*. Dengan kata lain, semakin banyak *labour*, semakin besar kebutuhan terhadap faktor-faktor produksi lainnya, dan hal itu berdampak pada semakin banyak barang yang bisa diproduksi.

2.4.2 Pendekatan Administratif (Awal abad ke-20)

Dipelopori oleh Henri Fayol yang menekankan pada fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, komando, dan pengendalian. Pakar yang dilahirkan di Galata, pinggiran kota Konstantinopel, Turki adalah berkebangsaan Prancis dan juga seorang industrialis. Henry Fayol dikenal sebagai Bapak teori manajemen modern dan merupakan tokoh utama dalam teori manajemen operasional. Dalam bukunya yang berjudul *Administration Industrielle et Generale*, Fayol merinci manajemen menjadi lima elemen kunci: perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian, dan pengawasan.

Fayol mengelompokkan aktivitas-aktivitas industri menjadi enam kategori: teknikal, komersial, finansial, keamanan, akuntansi, dan manajerial. Ia juga merumuskan empat belas prinsip manajemen, yaitu:

1. Pembagian kerja: Spesialisasi meningkatkan efisiensi.
2. Wewenang: Hak untuk memberi perintah dan dipatuhi.
3. Disiplin: Harus ada rasa hormat dan kepatuhan terhadap peran dan tujuan organisasi.
4. Kesatuan perintah: Setiap karyawan hanya memiliki satu atasan.
5. Kesatuan pengarahan: Satu rencana dari satu manajer.
6. Kepentingan individu di bawah kepentingan umum: Kepentingan bersama lebih penting.
7. Balas jasa: Kompensasi harus adil bagi pemilik dan karyawan.
8. Sentralisasi: Pemusatan kekuasaan yang seimbang.
9. Rantai skalar: Garis wewenang dan perintah yang jelas.
10. Order: Sumber daya dan orang harus berada di tempat dan waktu yang tepat.
11. Keadilan: Perlakuan yang adil dalam organisasi.
12. Stabilitas staf: Tingkat pergantian karyawan harus rendah.
13. Inisiatif: Kebebasan untuk melaksanakan rencana.
14. Esprit de Corps: Semangat cinta pada organisasi.

2.4.3 Pendekatan Birokratik (Awal abad ke-20)

Teori birokrasi oleh Max Weber yang menggambarkan organisasi ideal yang berdasarkan aturan dan hierarki yang jelas. Max Weber adalah salah satu tokoh yang paling berpengaruh dalam sejarah teori manajemen. Seorang sosiologis dan ekonom politik Jerman, Weber menulis teks-teks yang sangat berpengaruh tentang birokrasi, struktur kekuasaan, sosiologi ekonomi, dan analisis keagamaan. Teori-teorinya berfokus pada memahami hubungan antara kekuasaan, otoritas, dan stratifikasi sosial.

Kontribusi signifikan Max Weber dalam teori manajemen adalah pengembangan model organisasi birokratis. Model ini mengkaji struktur kekuasaan hierarkis di dalam organisasi.

Elemen inti dari model ini meliputi desain hierarkis dengan rantai komando yang transparan, aturan dan regulasi yang telah ditetapkan untuk proses kerja, spesialisasi kerja berdasarkan keahlian, dan pengambilan keputusan yang tidak personal berdasarkan rasionalitas.

Pendekatan ini dirancang untuk mengembangkan sistem yang efisien bagi lembaga besar dengan banyak karyawan dan beberapa departemen atau divisi. Studinya berfokus pada memahami hubungan antara kekuasaan, otoritas, dan stratifikasi sosial, serta mengembangkan model organisasi birokrasi yang mencakup struktur kekuasaan hierarkis dalam organisasi. Ini juga mencakup penerapan prinsip-prinsip seperti:

1. Pusat kontrol terpusat,
2. Catatan lengkap terjaga dengan baik,
3. Kontrol ketat atas penunjukan staf,
4. Promosi berdasarkan prestasi semata,
5. Persyaratan pekerjaan yang jelas ditetapkan,
6. Komunikasi tertulis ditekankan,
7. Penghargaan terkait dengan kinerja,
8. Keseragaman dalam skala gaji,
9. Aturan yang lebih umum daripada spesifik,
10. Rantai komando digunakan sebagai bentuk komunikasi di seluruh organisasi (BenjaminWann.com. (2022)

2.4.4 Pendekatan Hubungan Manusia (1930-an dan seterusnya)

Berkembang sebagai respons terhadap pendekatan ilmiah dan administratif, fokus pada motivasi karyawan, dinamika kelompok, dan hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas.

Elton Mayo, seorang tokoh utama dalam pendekatan Manajemen Hubungan Manusia, sering dijuluki sebagai Bapak Sekolah Hubungan Manusia. Kontribusi pemikirannya mencakup: (a) pelaksanaan tugas kerja yang dipengaruhi oleh

norma-norma sosial daripada hanya kapasitas fisik individu, (b) pengembangan sikap dan perilaku sumber daya manusia dipengaruhi oleh imbalan non-ekonomi seperti penghargaan dan lain-lain, (c) keterlibatan pekerja dalam organisasi dipengaruhi oleh status mereka sebagai anggota komunitas manajerial daripada hanya kepentingan individu, dan (d) pemimpin informal memiliki pengaruh besar dalam menerapkan norma-norma sosial. Mayo menganjurkan kepemimpinan partisipatif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dengan harapan dapat meningkatkan keterlibatan semua pihak dalam kegiatan manajerial.

Selain itu, Mayo juga mengemukakan beberapa gagasan lain, termasuk: (a) perilaku pekerja dipengaruhi secara signifikan oleh sikap mental dan emosional mereka, (b) pekerja dalam suatu komunitas membentuk ikatan psikologis yang menyatukan mereka sebagai kelompok, (c) insentif keuangan menjadi faktor utama dalam membangkitkan motivasi dan semangat pekerja, (d) perilaku kelompok dapat mempengaruhi preferensi individu, dan (e) perhatian yang cukup terhadap pekerja dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Selain itu, Mayo juga menyoroti pentingnya harmoni dalam hubungan manusia melalui konsep manusia sosial, termasuk formulasi tentang motivasi, kebutuhan, hubungan interpersonal, dan dinamika kelompok (Muslikhah, et al., 2020).

2.4.5 Pendekatan Sistem (1950-an dan seterusnya)

Menyatakan bahwa organisasi merupakan sistem yang kompleks dengan berbagai unsur yang saling terkait dan berinteraksi. Pendekatan sistem dalam manajemen memiliki persamaan dengan teori sistem manajemen. Keduanya melihat manajemen sebagai bagian yang terintegrasi dalam sistem terbuka di mana bisnis selalu dipengaruhi oleh dampak dan masukan dari lingkungan, serta menghasilkan output dan hasil.

Pemimpin pertama-tama bertanggung jawab untuk mengelola masukan yang masuk ke dalam organisasi, termasuk karyawan, sumber daya, peralatan, dan modal. Selanjutnya, mereka harus mengelola hasil yang dihasilkan dari masukan tersebut untuk menciptakan produk atau layanan yang dihasilkan oleh bisnis.

Kemudian, mereka perlu menangani output, yaitu produk atau layanan yang diperkenalkan oleh bisnis ke lingkungan yang juga merupakan sistem dengan komponen terkait di dalamnya. Langkah terakhir adalah pemimpin harus menerima dan menganalisis umpan balik positif dan negatif yang terjadi dalam sistem terbuka sebelum mengatasi umpan balik negatif dan memperbaiki masalah yang mungkin timbul.

Umpan balik merupakan elemen kunci dalam teori sistem manajemen karena merupakan fitur esensial dalam sistem terbuka. Ini memberikan informasi yang diperlukan bagi organisasi dan pemimpinnya dengan menghubungkan tindakan yang mungkin dilakukan dengan benar atau salah terkait masukan dan keluaran.

Umpan balik negatif digunakan untuk mengidentifikasi masalah dalam produk atau layanan yang diberikan oleh organisasi. Contohnya, jika organisasi menerima umpan balik negatif terkait layanan yang mereka berikan, seperti estimasi akuntansi yang tidak memenuhi standar yang diharapkan oleh klien bisnis, mereka dapat memanfaatkan umpan balik tersebut untuk mengidentifikasi dan memperbaiki masalah tersebut.

Di sisi lain, umpan balik positif membantu para pemimpin mengenali praktik yang berhasil dilakukan organisasi, seperti pemberian estimasi akuntansi yang sangat baik kepada klien, dan membantu mempertahankan standar layanan yang konsisten untuk seluruh klien di masa depan.

2.4.6 Pendekatan Kontingensi (1960-an dan seterusnya)

Mengusulkan bahwa metode atau pendekatan manajemen yang efektif tergantung pada situasi atau konteks tertentu. Pendekatan kontingensi dalam manajemen berdasarkan pada keyakinan bahwa efektivitas manajemen dipengaruhi oleh interaksi antara penerapan perilaku manajemen dan kondisi spesifik.

Dalam konteks ini, pendekatan manajemen harus disesuaikan dengan situasi yang ada. Dengan kata lain, strategi yang efektif dalam manajemen dapat berubah tergantung pada konteksnya. Contoh situasi kehidupan nyata yang menggambarkan teori kontingensi adalah ketika pengikut kurang memahami dan kurang bertanggung jawab, pemimpin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih direktif.

Dalam teori kontingensi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus disesuaikan dengan situasi untuk mencapai efektivitas. Dengan pendekatan ini, seseorang dapat mengenali gaya kepemimpinan yang sesuai, mengevaluasi situasi yang memerlukan kepemimpinan, dan menentukan apakah mereka adalah pemimpin yang cocok untuk situasi tersebut. Namun, tindakan optimal tergantung pada konteks yang ada, baik internal maupun eksternal.

Teori kontingensi menyatakan bahwa tidak ada pendekatan yang secara universal optimal untuk membentuk perusahaan, memimpin bisnis, atau membuat keputusan. Seorang manajer dapat menerapkan pendekatan kontingensi untuk menilai situasi saat menghadapi masalah seperti karyawan yang menunggak, di mana mungkin satu-satunya pilihan yang tersedia bagi manajer adalah memberi peringatan kepada karyawan tersebut.

Menurut teori kontingensi kepemimpinan, efektivitas seseorang sebagai pemimpin sangat dipengaruhi oleh gaya

kepemimpinannya dan konteks di mana dia beroperasi. Teori ini dikembangkan pada tahun 1960-an dengan asumsi bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk setiap situasi. Ini berarti bahwa kesuksesan seorang pemimpin bergantung pada sejauh mana gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi lingkungannya. Menurut teori ini, seseorang mungkin menjadi pemimpin yang efektif dalam satu situasi tetapi tidak dalam situasi lainnya.

Setiap situasi harus dievaluasi untuk menentukan apakah gaya kepemimpinan seseorang akan efektif. Kesadaran diri, objektivitas, dan kemampuan untuk beradaptasi menjadi kunci penting dalam keberhasilan kepemimpinan.

Fred Fiedler menciptakan Skala Rekan Kerja yang Paling Tidak Disukai (LPC) untuk membantu individu menilai gaya kepemimpinan mereka. Skala ini meminta individu untuk menggambarkan rekan kerja yang paling tidak mereka sukai dan menilai mereka berdasarkan kualitas tertentu. Semakin baik penilaian individu terhadap rekan kerja yang paling tidak mereka sukai dalam berbagai kualitas, semakin besar orientasi mereka pada hubungan dalam kepemimpinan.

Skala LPC menggunakan daftar kata sifat bipolar (positif atau negatif) untuk menilai rekan kerja tersebut, dengan skor akhir LPC dihitung berdasarkan total penilaian. Alat ini dapat membantu mengidentifikasi apakah gaya manajemen seseorang lebih berorientasi pada tugas atau hubungan, berdasarkan penilaian subjektif individu terhadap rekan kerja yang paling tidak mereka sukai.

2.4.6 Pendekatan Kualitas (1980-an dan seterusnya)

Menggarisbawahi pentingnya kualitas dalam manajemen untuk mencapai keunggulan kompetitif. Jika kualitas adalah tujuan akhir, maka Manajemen Kualitas adalah pendekatan dan

proses untuk mencapainya. Oleh karena itu, penting untuk memperoleh pemahaman yang tepat tentang makna konsep ini. Dalam konteks ini, tidak ada definisi yang dapat merangkum bidang tersebut secara sederhana; sebaliknya, kita perlu mempertimbangkan prinsip-prinsip utama yang menjadi inti dari topik tersebut.

Ketika tujuan bisnis adalah memberikan 'nilai' kepada pelanggan, maka harus dipikirkan cara untuk meningkatkan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan. Prinsip-prinsip inti dari praktik Manajemen Kualitas menjadi landasan dalam hal ini adalah:

1. Fokus pada Pelanggan: Untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, penting bagi kami untuk sangat memahami pelanggan kami, serta persyaratan dan harapan mereka dengan penuh obsesi.
2. Fokus pada Strategi: Manajemen Kualitas harus menjadi bagian dari strategi organisasi. Untuk memastikan kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan melalui pemberian nilai kepada pelanggan, kami harus menjadikannya sebagai tujuan strategis utama, merumuskan visi strategis dan mengintegrasikannya ke dalam semua aspek perusahaan, termasuk tujuan dan tindakan terkait. Ini menunjukkan komitmen jangka panjang dan fokus yang konsisten.
3. Fokus pada Kepemimpinan: Tidak ada yang dapat dicapai dalam organisasi tanpa komitmen pemimpin yang aktif mendorong strategi ini dan terlibat secara positif dalam pelaksanaannya.
4. Fokus pada Proses: Organisasi sering kali terlalu terfokus pada hasil akhir, padahal hasil ini bergantung pada penerapan yang efektif dari proses yang sesuai. Evaluasi kinerja harus bergeser dari hasil akhir ke pengembangan dan

pengendalian proses untuk memberikan nilai bagi pelanggan. Pentingnya proses yang melintasi batas departemen harus diakui, karena fokus manajemen pada hasil departemen dapat berdampak negatif pada keseluruhan proses bisnis.

5. Fokus pada Orang: Inti dari Manajemen Kualitas adalah individu. Proses hanya efektif dalam memberikan nilai kepada pelanggan jika dilakukan oleh individu yang memiliki perilaku yang sesuai. Kualitas proses dapat terpengaruh oleh staf yang kurang termotivasi atau kurang terlatih. Menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memberdayakan sangat penting untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan.
6. Fokus ke yang Ilmiah: Manajemen Kualitas didasarkan pada Metode Ilmiah - *Plan, Do, Study, Act* - di mana keputusan dibuat berdasarkan bukti dan data, dan evaluasi ini digunakan untuk mendorong iterasi tindakan lebih lanjut. Penggunaan alat analitik yang tepat untuk mengambil informasi maksimal dari data yang tersedia mendukung pendekatan ini.
7. Peningkatan, Inovasi, dan Pembelajaran Berkelanjutan: Manajemen Kualitas mendorong untuk tidak puas dengan status quo. Peningkatan proses bukan hanya responsif terhadap masalah tetapi juga proaktif dalam belajar tentang pelanggan, proses, dan perilaku, serta memperbaiki praktik yang ada atau inovasi untuk mengembangkan pasar, proses, dan praktik baru.
8. Pemikiran Sistem: Konsep Pemikiran Sistem memandang organisasi secara holistik, mengintegrasikan konsep-konsep kunci untuk menciptakan sinergi di antara elemen-elemen ini, yang menghasilkan keseluruhan yang lebih besar dari sekadar jumlah bagian-bagiannya (Gaspersz, 2002).

2.4.7 Pendekatan Kepemimpinan dan Transformasional (1980-an dan seterusnya)

Mengkaji peran kepemimpinan dalam mengubah organisasi dan menciptakan visi yang inspiratif. Banyak pakar, peneliti, dan akademisi telah mencoba menggambarkan atau merumuskan definisi kepemimpinan. Secara mendasar, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku orang lain untuk menenangkan hati, pikiran, dan tingkah laku mereka.

Secara umum, definisi kepemimpinan terkait dengan bagaimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama. Dengan demikian, kepemimpinan melibatkan proses di mana seseorang menggunakan inspirasi, motivasi, dan arahan untuk mengarahkan aktivitas orang lain menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional menggabungkan dua konsep, yaitu kepemimpinan dan transformasional. Istilah *transformasional* berasal dari kata *trans* yang berarti perpindahan, dan *formational* yang berarti perubahan bentuk. Ini mengacu pada kemampuan untuk mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, seperti mewujudkan visi menjadi kenyataan atau mengubah potensi menjadi kinerja aktual. Transformasional mencerminkan sifat-sifat yang mampu mengubah sesuatu menjadi bentuk yang baru, seperti mengubah energi potensial menjadi aktual atau mengubah motivasi untuk berprestasi menjadi pencapaian nyata.

Kepemimpinan transformasional ditandai oleh beberapa karakteristik utama, termasuk sensitivitas terhadap pengembangan organisasi, pengembangan visi bersama di antara komunitas organisasi, distribusi peran kepemimpinan yang lebih luas, pembentukan budaya sekolah, dan upaya restrukturisasi sekolah. Kepemimpinan transformasional sering dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional karena

setiap perilaku kepemimpinan menghasilkan transaksi antara pemimpin dan bawahan.

Kepemimpinan transformasional pertama kali diusulkan oleh Burns pada tahun 1978. Istilah *transformasional* berarti mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Contohnya adalah mengubah visi menjadi kenyataan, panas menjadi energi, atau potensi menjadi hasil nyata, menunjukkan perubahan dari keadaan sebelumnya.

2.4.8 Pendekatan Manajemen Pengetahuan (1990-an dan seterusnya)

Menyoroti pentingnya pengelolaan pengetahuan dan informasi sebagai aset strategis dalam organisasi. *Knowledge management* adalah strategi yang digunakan oleh organisasi untuk mengumpulkan, menyimpan, menganalisis, dan memanfaatkan pengetahuan guna memperkuat posisi kompetitifnya.

Tujuan dari *knowledge management* adalah untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dan mengembangkan kapabilitas pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan. Berbagai teori manajemen pengetahuan ada banyak, namun semuanya menekankan pada peran pemimpin dalam mengelola proses, sumber daya manusia, informasi, dan tugas-tugas lain yang diperlukan.

Seorang pemimpin mungkin harus menginspirasi karyawan atau menentukan strategi terbaik untuk meningkatkan proses operasional. Teori-teori manajemen memberikan kerangka kerja untuk menjalankan organisasi agar mencapai tujuannya dengan efektif.

Knowledge management diperkenalkan oleh Nonaka, Takeuchi, Davenport, dan Nonaka pada tahun 1990-an dengan

fokus pada pengembangan ide-ide terkait disiplin ilmu. Konsep ini menekankan transformasi jenis-jenis pengetahuan, seperti tacit knowledge ke explicit knowledge, atau sebaliknya, sebagai fondasi untuk pembelajaran dan inovasi. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang terdapat dalam pikiran seseorang sesuai dengan pengalaman dan pemahamannya, sering kali sulit untuk diartikulasikan secara formal atau dijelaskan kepada orang lain, dan bersifat personal.

Sementara itu, *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang mudah diungkapkan, dikodekan, diakses, dan dijelaskan secara verbal. Jenis pengetahuan ini seringkali telah terdokumentasi atau tersedia dalam bentuk yang jelas. Implementasi *knowledge management* di perusahaan sering kali melibatkan pengelolaan dan pelaporan aktivitas, penelitian, serta laporan keuangan. Data-data perusahaan tersebut diorganisir dan disajikan dalam format yang mudah dipahami, baik untuk keperluan internal maupun publik.

Manfaat yang diperoleh perusahaan dari penerapan *knowledge management* meliputi:

1. Memperkuat integrasi manajemen pengetahuan dengan strategi perusahaan. Dengan *knowledge management* yang efektif, kolaborasi ditingkatkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Meningkatkan hubungan antarkaryawan yang menyebabkan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif. Karyawan yang bahagia merasakan peningkatan kapasitas dan pengetahuan melalui pelatihan.
3. Meningkatkan efisiensi dan kecepatan dalam penerapan tugas dan pembagian kerja. Sistem *knowledge management* membantu dalam pengaturan yang terstruktur dari tugas-tugas, memungkinkan karyawan untuk menemukan, mengorganisir, dan berbagi peluang belajar dengan berbagai alat pendukung.

4. Mendorong pembelajaran berkelanjutan dan inovasi. Perusahaan yang mengadopsi knowledge management cenderung responsif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan yang dinamis dan merangsang pengembangan inovasi baru dalam organisasi.

2.4.8 Pendekatan Berbasis Nilai (2000-an dan seterusnya)

Mendorong organisasi untuk mengintegrasikan nilai-nilai mereka ke dalam semua aspek operasional dan manajerial. Manajemen berbasis nilai (*value-based management*) adalah pendekatan dalam pengelolaan di mana manajer menetapkan, mempromosikan, dan menerapkan nilai-nilai bersama organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan adopsi nilai-nilai yang sama oleh semua anggota organisasi, yang menjadi landasan utama bagi mereka.

Menurut Drucker (2001), *mind set* dan praktek manajemen mempunyai landasan kunci bersifat filosofis, yaitu bahwa manajemen terkait dengan manusia dan manusia *inherent* dengan nilai. Dan oleh karena itu, fungsi manajemen dimungkinkan munculnya kerja sama, membuat setiap kekuatan yang dimiliki oleh seluruh sumber daya dapat menjadi relevan. Inilah yang kemudian menjadi *argument* dari eksistensi organisasi, apapun bentuk entitasnya.

Nilai adalah konsep yang sangat penting dalam berbagai entitas baik bisnis maupun non bisnis. Sebagai contoh, dalam pemasaran dapat dilihat sebagai serangkaian kegiatan untuk mengidentifikasi, menciptakan, mengkomunikasikan, mengirim, dan memantau nilai bagi pelanggan. Kepuasan mencerminkan evaluasi seseorang terhadap kinerja produk atau layanan dalam hubungannya dengan ekspektasi. Jika produk atau layanan tidak memenuhi ekspektasi, pelanggan merasa tidak puas dan kecewa.

Jika sesuai dengan ekspektasi, pelanggan merasa puas. Jika melampaui ekspektasi, pelanggan merasa senang.

Selain itu, nilai adalah kemampuan yang diyakini dimiliki oleh suatu objek untuk memenuhi keinginan manusia, atau karakteristik dari suatu objek yang menarik minat seseorang atau kelompok. Dengan kata lain, nilai dapat dijelaskan sebagai atribut atau karakteristik yang melekat pada suatu objek, bukan objek itu sendiri, yang berarti bahwa objek tersebut memiliki sifat atau kualitas yang inheren.

Organisasi dapat mencapai efektivitasnya ketika nilai-nilai bersama dan keyakinan terhadap organisasi sejalan dengan semua kegiatan yang dilakukan. Efektivitas organisasi terjadi melalui kombinasi nilai-nilai, keyakinan, peraturan, praktik, dan interaksi di antara mereka. Kombinasi ketiga elemen ini dikenal sebagai budaya organisasi, yang terdiri dari tiga dimensi: keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), dan adaptabilitas (*adaptability*).

Untuk membangun nilai-nilai organisasi yang kokoh dan akurat serta tercermin dalam organisasi, peran manajemen menjadi pusat perhatian dalam perjalanan organisasi. Efektivitas dan efisiensi organisasi ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam menjalankan seluruh aktivitas organisasi. Seluruh kegiatan organisasi dilakukan secara kolektif dengan tujuan mencapai sasaran bersama, yang secara filosofis, seluruh aktivitas dilaksanakan bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karenanya, manajemen adalah kerja sama yang dilakukan antara satu pihak atau berbagai pihak dengan filosofi saling menguntungkan dengan metode kerja terbaik dan untuk hasil yang optimal.

Kepemimpinan dan manajemen adalah aspek kunci dalam mengatur seluruh proses kepemimpinan serta manajerial. Dalam Islam, seorang pemimpin diharuskan menjalankan

kepemimpinannya dengan penuh totalitas, karena menjadi seorang pemimpin berarti memikul amanah kepemimpinan yang mulia. Niat adalah kunci paling utama dalam menjalankan roda kepemimpinan. Jika niatnya lurus dan suci maka entitas organisasi akan jelas visi dan misinya akan dibawa ke mana. Niat ini harus datang dari hati yang murni dan tulus, dengan tujuan mencari ridho Allah Subhaanahu Wa Ta'aala. Kemudian, niat tersebut harus diikuti dengan *mujahadah*, yaitu berusaha dengan sungguh-sungguh untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan dan konsisten dengan rencana yang telah dibuat. Setelah niat dapat diluruskan maka harus dibarengi dengan pengawasan agar dapat meminimalisir kesalahan yang mungkin terjadi baik disengaja ataupun tidak.

Nilai-nilai yang dimiliki oleh seluruh sumber daya organisasi merujuk pada kebijakan dan praktik operasional yang meningkatkan posisi tawar perusahaan. Dalam pendekatan ini, bisnis harus memusatkan perhatian pada manfaat relatif terhadap biaya dengan perspektif sosial. Konsep nilai telah didefinisikan sebagai manfaat yang diperoleh dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Pendekatan terhadap penciptaan nilai telah mengalami perubahan yang mendasar, tidak hanya berfokus pada optimalisasi kinerja keuangan dalam jangka pendek tetapi juga untuk menghasilkan nilai bersama dengan memperhatikan relasi antara apa yang menjadi keperluan masyarakat dan apa yang menjadi target prestasi organisasi.

Dengan demikian dapat ditarik benang merahnya bahwa nilai-nilai esensial yang perlu diintegrasikan sebagai karakter, sikap, dan kebiasaan individu atau kelompok dalam melakukan pekerjaan sangatlah penting. Sebagai pemimpin harus mampu menggabungkan semua potensi sumber daya lembaga untuk mencapai tujuan sesuai dengan program yang telah ditetapkan.

2.5 Implementasi Manajemen Modern

2.5.1 Gaya Manajemen Jepang

Gaya manajemen Jepang menekankan lebih pada kerja tim daripada individu. Mereka lebih memperhatikan aspek manusia dari para pekerjanya. Manajemen Jepang memusatkan perhatian pada seluruh aspek kehidupan kerja, termasuk kehidupan sosial.

Gaya manajemen Jepang adalah sistem manajemen yang dipraktikkan oleh bangsa Jepang untuk mencapai keberhasilan ekonomi pasca Perang Dunia II. Sistem ini menarik perhatian cendekiawan dari negara lain karena Jepang dalam kurun waktu kurang dari 40 tahun berhasil pulih dari kehancuran dan menjadi salah satu pemimpin global dalam industri, ilmu pengetahuan, dan teknologi. Pendekatan manajemen Jepang ini unik karena berakar pada tradisi *Zen* dan kode kehormatan *Samurai*, yang ditandai dengan fokus pada efektivitas, efisiensi, dan tingkat produktivitas yang tinggi. Sistem manajemen gaya Jepang ini memiliki empat elemen utama, yaitu:

- a. Kebersamaan (*Collectivism*) merupakan nilai yang mempertahankan efektivitas dan semangat kerja untuk mencapai konsensus (*nemawashi*) sebelum mengambil keputusan.
- b. Kesamaan (*Homogeneity*) didasarkan pada letak geografis Jepang yang terisolasi, yang menciptakan nilai kesamaan, saling pengertian, dan saling percaya di antara masyarakat. Konsep "*Ishin den shin*" (paham tanpa perlu dibicarakan) mencerminkan pentingnya komunikasi vertikal dan horizontal yang kuat, struktur organisasi yang sederhana, dan uraian pekerjaan yang jelas.
- c. Falsafah *Confucius*, dikenalkan sejak abad ke-4 oleh Kaum *Samurai*, mengajarkan nilai setia dan patuh terhadap senior atau atasan, serta tanggung jawab atasan terhadap bawahan, serta nilai kerja keras.

- d. Tingkat pendidikan yang tinggi, dengan 90% penduduknya menyelesaikan studi sekolah menengah, telah membantu kesuksesan Jepang dalam menjalankan Program Pengendalian Mutu (QCC).

Keempat elemen tersebut mempengaruhi karakteristik utama manajemen Jepang, di mana karyawan dianggap sebagai elemen kunci utama dan oleh karenanya diberikan penghargaan seperti:

1. *Shusin koyo* yang mengacu pada mempekerjakan karyawan sepanjang hayat (*lifetime employment*), keberhasilan *Shusin koyo* ini bergantung pada sifat pribadi seperti loyalitas.
2. *Nenko* adalah promosi dan gaji yang didasarkan pada aspek senioritas, di mana karyawan dengan latar belakang pendidikan, masa kerja, dan prestasi yang berbeda dapat menerima kompensasi yang sama. Meskipun ini mungkin dianggap tidak adil, namun individu berbakat tetap diberikan tugas dan posisi khusus.
3. Program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan sepanjang karier, dengan sistem pelatihan *in-house* yang melibatkan ahli dari universitas dan lembaga pendidikan sebagai pembicara. Program ini telah menciptakan reputasi untuk inisiatif seperti Pengendalian Mutu Terpadu (*Total Quality Control*), Gugus Kendali Mutu (*Quality Control Circle*), dan *Just In Time* (JIT).
4. Budaya kerja sama dalam kelompok yang mengubah pandangan masyarakat terhadap lingkungan kerja sebagai komunitas sosial, bukan hanya tempat untuk mencari nafkah. Sikap ini mencerminkan rasa kebanggaan dan pencapaian terhadap perusahaan.
5. Pengambilan keputusan melalui konsensus atau *Ringi*, di mana keputusan di perusahaan dibuat berdasarkan persetujuan dari pihak yang berwenang.

6. Pendekatan *Bottom up* yang menempatkan manajer senior sebagai fasilitator dan manajer menengah sebagai pendorong dalam proses pengambilan keputusan.
7. Penilaian kinerja yang kompleks yang berdasarkan pada karakteristik kepribadian masing-masing karyawan.
8. Jaminan sosial yang mencakup fasilitas seperti perumahan, tunjangan transportasi, asrama untuk karyawan yang belum menikah, beasiswa untuk anak karyawan, dan pinjaman rumah dengan bunga rendah. Hal ini mencerminkan konsep "Keluarga besar" dalam budaya perusahaan di Jepang (Lumbantoruan dan Soewartoyo, 1992).

Salah satu ciri industri Jepang yang mencolok dan menjadi pembelajaran berharga adalah harmoni yang terjalin antara para pekerja dan manajemen. Di Jepang, tidak ada konflik yang signifikan antara buruh dan manajer, atau antara perusahaan dengan pemerintah. Dimensi budaya memainkan peran sentral dalam bisnis orang Jepang dan industri global. Keselarasan dan kesatuan merupakan karakteristik masyarakat Jepang secara keseluruhan, yang juga tercermin dengan kuat di dalam perusahaan berkat filosofi dan nilai-nilai persaudaraan serta solidaritas yang dianut oleh semua anggota.

Dengan demikian, hubungan antara manajer dan pekerja didasarkan pada filosofi bahwa perusahaan adalah sebuah keluarga besar di mana semua anggota hidup bersama secara harmonis.

2.5.2 Gaya Manajemen Amerika

Gaya manajemen Amerika dikenal karena pendekatannya yang individualistis di mana manajer bertanggung jawab penuh atas keputusan dalam lingkup tanggung jawab mereka. Meskipun keputusan penting mungkin dibahas secara terbuka, manajer tetap bertanggung jawab sepenuhnya atas konsekuensi keputusan tersebut. Dukungan

atau konsensus dapat tampak kurang stabil ketika menghadapi kesulitan. Di sisi lain, pendekatan ini juga mencerminkan keyakinan Amerika bahwa risiko yang diambil untuk mencapai kesuksesan luar biasa akan berbuah hasil yang signifikan. Manajemen Amerika mengapresiasi individualisme, usaha pencapaian tujuan, prestasi pribadi, dan fokus pada masa depan.

Sebagai akibatnya, manajer Amerika cenderung lebih sedikit mempertimbangkan pendapat bawahan dibandingkan dengan manajer dalam budaya lain yang lebih mengutamakan konsensus atau kompromi. Ini kadang-kadang dapat menimbulkan frustrasi yang mungkin terungkap dalam situasi rapat.

Jabatan dalam organisasi Amerika dapat menjadi rumit dengan berbagai deskripsi pekerjaan yang terdengar sangat penting, seperti Wakil Presiden Eksekutif dan sebagainya. Namun, jabatan ini sering kali hanya mencerminkan seberapa besar kepentingan seseorang dalam perusahaan, yang sering kali terkait dengan kekuasaan. Faktor-faktor seperti tanggung jawab atas jumlah karyawan, profitabilitas sektor, atau kepentingan strategis bagi organisasi pada saat tertentu dapat menentukan tingkat kekuasaan seseorang.

Dalam konteks ini, dibuat perbedaan antara gaya manajemen, yang berkaitan dengan organisasi dan proses internal, dan gaya kepemimpinan, yang lebih bersifat strategis dan inspiratif. Kepemimpinan yang sangat baik sering diharapkan di puncak organisasi daripada sekadar manajemen yang kompeten. Namun, mendefinisikan apa yang membuat kepemimpinan yang hebat dapat menjadi tantangan, terutama karena definisi ini mungkin memiliki arti yang berbeda di Amerika dibandingkan di bagian lain dunia.

Selain itu, di Amerika juga telah diterapkan manajemen partisipatif. Keunggulan lain dalam hal manajemen di negara ini

meliputi kemampuan dalam aspek sosial, sangkil, mangkus, serta hasil akhir dari sejumlah kebijakan dan keputusan dalam mengelola organisasinya. Selain itu, negara ini menerapkan Sistem Ekonomi Kapitalis Kolektif di mana kepentingan buruh diberikan prioritas.

Dalam gaya manajemen Amerika, fokusnya lebih pada pengoptimalan kualitas yang sudah ada daripada pada upaya pengembangan dan perancangan ulang kualitas produk.

2.5.3 Gaya Manajemen Korea Selatan

Kemajuan Korea Selatan tidak hanya tercermin dari citra budaya positif yang mampu menembus seluruh dunia. Pertumbuhan pesat juga terjadi di dalam negeri, terutama dalam bidang ekonomi dan bisnis. Salah satu kekuatan ekonomi Korea Selatan adalah sistem jaringan. Jika bangsa China menggunakan jaringan rantau yang berbasis pada klan/marga, dialek, lokalitas, perhimpunan, dan kepercayaan, bangsa Korea juga menggunakan jaringan serupa yang dikenal sebagai Chaebol.

Chaebol adalah konglomerasi perusahaan besar yang menguasai ekonomi Korea Selatan. Meskipun didukung oleh keluarga, berbeda dengan Keiretsu di Jepang atau Grupo di Amerika Latin, para pemimpin Chaebol jarang memegang posisi resmi/legal di perusahaan mereka. Contoh Chaebol termasuk perusahaan besar seperti Samsung, LG, dan Hyundai-Kia.

Dari perspektif antropologis dan sosiologis, ciri-ciri kebudayaan tradisional Korea dipelajari dengan penekanan pada sistem keluarga dan dampak yang berpengaruh terhadap gaya manajemen Korea atau budaya organisasinya. Hal ini dapat dilihat dari enam aspek yaitu: harmonisasi dan stabilitas, suksesi tidak merata, eksklusivitas dan kekuasaan yang terpusat, prinsip hierarki senioritas, otoritas patriarkal dan harmoni, serta ketaatan dan ketauladanan (Choi, 2002).

2.5.4 Gaya Manajemen China

Dalam filosofi dan budaya Konfusianisme, semua hubungan dianggap berbeda. Etika mengharuskan hormat terhadap perbedaan ini. Sebagai hasilnya, orang yang lebih tua seharusnya secara alami menerima penghormatan dari yang lebih muda, dan yang lebih senior dari yang lebih junior. Pendekatan ini menjadi dasar bagi semua pemikiran manajemen, di mana isu-isu seperti pemberdayaan dan akses yang tidak tersekat lagi oleh “dinding pembatas” terhadap informasi yang dianggap aneh oleh orang-orang China, setidaknya dari sudut pandang Barat.

Banyak orang di negeri Tirai Bambu tersebut, dan di banyak negara Asia lainnya, melihat kurangnya penghormatan terhadap nilai-nilai hierarkis sebagai sumber dari masalah-masalah di Barat. Ini termasuk dua masalah yang dianggap Barat, yaitu pelanggaran moral dan gagasan yang berifat merusak bahwa kelompok dipandang sebelah mata dibanding individu di manapun mereka berada.

Di China, gaya manajemen lebih banyak mengarah kepada pola yang bersifat langsung, yaitu atasan memberikan perintah kepada anggotanya, lalu meneruskannya ke karyawan yang lebih rendah di antara mereka. Bawahan diharapkan untuk tidak mempertanyakan keputusan atasan, karena hal itu dianggap tidak menghormati dan bisa merugikan reputasi semua otoritas yang ada di dalamnya.

Atasan dianggap sebagai figur paternalistik yang mengharap dan menerima penghormatan dan loyalitas dari para karyawan. Dengan demikian, atasan sepatutnya dapat memberikan perhatian komprehensif terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan yang mereka pimpin. Ini adalah hubungan timbal balik yang bersifat simbiosis mutualisme.

Atasan yang paling senior kerap kali memiliki hubungan dekat dengan Partai Terbesar di China, sehingga banyak keputusan bisnis dapat diperiksa oleh partai yang kerap kali menjadi kekuatan yang *powerful* namun tidak tampak di depan mata dan itu berlangsung di banyak situasi.

Terdapat adagium yang menyatakan bahwa China mengalami defisit manajer bermutu dan yang mempunyai pengalaman segudang karena menata perekonomian negara yang begitu besar dan juga modernisasi yang memerlukan kepriawaian tingkat tinggi. Manajer yang baik dan bermutu mempunyai harga yang tinggi, bahkan menurut harga standar Barat. Ini bermakna bahwa sangat penting ada penekanan dari aspek kebijakan negara dan perusahaan dalam merekrut, menyeleksi dan mempertahankan bakat terbaik dari para karyawan.

Terdapat beberapa filosofi nilai-nilai manajemen yang dikembangkan di China, yaitu: memegang janji (amanah), gigih, tekun, tidak boros, setiakawan antar kelompok. Selain itu, China juga memegang teguh prinsip-prinsip dalam mengembangkan gaya manajemen China seperti paternalistik, unggul dari aspek efisiensi produk, fokus pada ekspor, dan membangun hubungan baik dengan pihak birokrat lokal.

Perbedaan dengan negara lain dalam hal gaya manajemen adalah penekanan pada proses dalam manajemen dan setiap usaha, baik di dalam negeri maupun luar negeri. Mereka menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan lebih mementingkan kelanggengan daripada keuntungan cepat yang berisiko rugi. Selain itu, mereka memberikan kebebasan dan pelayanan istimewa, serta menjaga nilai-nilai dan prinsip-prinsip manajemen khas China dalam setiap usaha mereka.

2.5.5 Gaya Manajemen Negara Berkembang

a. Gaya Manajemen Indonesia

Sifat pekerjaan mungkin memiliki karakteristik universal karena didasarkan pada teknologi yang berlaku di mana-mana, yang diperkuat oleh hukum-hukum alam yang berlaku umum. Namun, faktor-faktor seperti kebudayaan, nilai-nilai, dan norma kehidupan berbeda-beda di antara bangsa-bangsa, yang mempengaruhi cara hidup mereka secara berbeda. Kebudayaan juga tidak hanya memengaruhi cara orang mengatur pekerjaan, tetapi juga berdampak kuat pada perilaku dalam pekerjaan.

Hasil kajian yang dilakukan oleh Paramita (1992) dan Syafri (2015; 2023) menemukan bahwa para atasan atau manajer, organisasi bisnis dan birokrasi di Indonesia umumnya dinilai sebagai rutinitas, formal, kurang terpusat, kurang dalam komunikasi tugas, rekabentuk kerja yang kurang jelas, dan terkesan asal bapak senang. Koordinasi umumnya lebih berfokus pada perencanaan daripada penyesuaian atau umpan balik.

Salah satu karakteristik budaya di Indonesia yang sangat mempengaruhi kehidupan organisasi adalah pendekatan musyawarah untuk mencapai kesepakatan, yang didasarkan pada prinsip *Bhinneka Tunggal Ika*. Keputusan-keputusan dibuat berdasarkan konsensus di antara semua anggota kelompok organik, setidaknya di dalam kelompok sebaya atau *peer group*. Namun, saat ini masyarakat Indonesia tidak sepenuhnya berada dalam struktur tradisional karena dampak dari arus globalisasi dan informasi yang luas, yang merupakan bagian dari fenomena modernisasi. Hal ini mempengaruhi perilaku masyarakat yang mencerminkan campuran antara nilai-nilai tradisional dan modern.

Manajer di Indonesia cenderung mengelola organisasi dengan menekankan pada kendala-kendala formal, namun sering kali bekerja tanpa informasi yang memadai. Meskipun

demikian, melalui perencanaan yang sistematis, sebagian besar masalah dapat diatasi, meskipun hasilnya tidak selalu optimal dan memuaskan. Ketercapaian tujuan sering kali didorong oleh kewajiban akan tugas-tugas yang harus dilakukan, tingkat otonomi dalam pekerjaan, dan jumlah orang yang banyak di dalam organisasi. Khusus yang terakhir ini, hampir di setiap organisasi birokrasi dipenuhi banyak orang sehingga kurang jelas target dan capaian pekerjaan yang dihasilkan. Misalnya suatu pekerjaan dalam satu tim seharusnya dikerjakan oleh lima orang namun dalam tim terdapat delapan sampai 10 orang sehingga terjadi tidak sangkil dan mangkus.

Dalam berinteraksi dengan orang lain, orang Indonesia selalu mempertimbangkan posisi sosialnya dalam hubungan, apakah sejajar, lebih tinggi, atau lebih rendah daripada lawan bicaranya. Bagi orang Indonesia, kesetaraan atau ketidaksetaraan dalam posisi sosial adalah hal yang biasa. Berperilaku seolah-olah tidak ada perbedaan dalam kedudukan sosial dianggap tidak wajar. Masyarakat diatur berdasarkan dimensi horizontal dan vertikal: ada yang memiliki posisi sosial yang sama, ada yang lebih muda, dan ada yang harus dihormati karena usianya. Umumnya, orang yang harus dihormati diharapkan untuk memberi nasihat dan perlindungan (Suseno, 1985; Syafri, 2016).

Dalam kajiannya, Danandjaja (1986) dan Budiyanto et al., (2023) menemukan bahwa manajer Indonesia cenderung lebih memprioritaskan keuntungan dalam jangka pendek. Mereka mungkin memahami manfaat dari investasi jangka panjang namun tidak menganggapnya realistis. Sebagai contoh, mereka mungkin cenderung menjual salah satu pabrik lama untuk mendapatkan dana guna membangun pabrik baru. Mereka juga cenderung membatasi alokasi dana untuk pelatihan hanya kepada karyawan yang masih dapat dikembangkan lebih

lanjut, dan mengeluarkan dana terbatas untuk fasilitas di tempat kerja seperti kafetaria dan kamar kecil.

Secara umum, gaya manajemen Indonesia masih lebih bersifat paternalistik dan otokritik serta asal bapak senang. Suatu model pengendalian yang langsung dan personal dengan kekuasaan terpusat pada pimpinan tertinggi. Ini sesuai dengan argumen bahwa pengendalian hierarkis yang ketat di dalam sebuah organisasi merupakan pendekatan paling efektif dalam masyarakat yang cenderung otoriter (Paramita, 1992; Syafri, 2016).

b. Gaya Manajemen Afrika

Praktik manajemen di Afrika sangat dipengaruhi oleh variabel budaya, apartheid, dan kolonialisme. Pendekatan humanistik juga kental dalam penerapan gaya manajemen dalam setiap organisasi. Di Afrika khususnya Afrika Selatan, implementasi konsep manajemen Barat oleh berbagai organisasi dilakukan adaptasi dan modifikasi model karena adanya perbedaan budaya dan nilai.

Di Afrika Selatan, gaya manajemen yang digunakan adalah campuran dari elemen daerah setempat, kolonial, dan modern. Filosofi setempat seperti Hunhu atau Ubuntu, yang menegaskan pentingnya suatu komunitas, sangat berpengaruh dalam budaya lokal. Sejarah *apartheid* membuat karyawan di tempat kerjanya saat ini menghargai adanya perbedaan, kesejajaran, dan inklusi. Secara signifikan hal ini mempengaruhi gaya atasan memimpin tim mereka, dengan fokus pada kolaborasi dan pengurangan penonjolan status mereka. Banyak bisnis modern di Afrika Selatan mengadopsi gaya manajemen yang demokratis. Namun, atasan pada level tradisional, terutama di pedalaman atau jauh dari kota, masih cenderung menggunakan gaya otokratis.

Dalam banyak hal, relasi antara atasan dan bawahan mengalami banyak perubahan. Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa atasan yang tinggal jauh dari perkotaan masih bersikap otoriter, namun belakangan ini berubah ke arah yang lebih kolaboratif. Pendekatan manajemen partisipatif semakin umum terlihat dalam berbagai entitas organisasi lokal, di mana karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pengembangan perusahaan. Baik melalui pemberian saran atau kontribusi yang lebih signifikan, karyawan memiliki kesempatan untuk berperan aktif dalam tim mereka. Meskipun begitu, manajer sering mengarahkan anggotanya dalam tim untuk berpartisipasi dalam wilayah kerja tertentu agar keterampilan mereka dapat dimanfaatkan secara optimal.

Meskipun terdapat berbagai model di antara semua kelompok etnis yang ada, mayoritas penduduk Afrika Selatan memiliki gaya manajemen dalam berkomunikasi secara langsung dan percaya diri dengan menyorot ke inti persoalan. Representasi wanita dalam posisi atasan senior jumlahnya masih rendah. Wanita menghadapi perlakuan yang berbeda dalam bekerja yang tidak dialami oleh karyawan pria di tempat kerja mereka. Selain itu, disarankan untuk tidak menginterupsi orang Afrika Selatan saat mereka berbicara seperti halnya secara umum orang Indonesia. Budaya lokal cenderung mencari konsensus dan mengutamakan situasi yang saling menguntungkan.

c. Gaya Manajemen Amerika Latin

Sebagai salah satu negara yang terletak di Amerika Latin, Argentina memiliki gaya manajemen yang mencerminkan latar belakang budaya dan sejarahnya yang khas. Secara umum, gaya ini menekankan hubungan personal yang kuat, hierarki, dan komunikasi tidak langsung. Para atasan di Argentina diharapkan untuk fleksibel dan mudah beradaptasi, sementara negosiasi dianggap sebagai kemahiran kunci.

Di Argentina, umumnya dipercayai bahwa atasan dipilih berdasarkan kompetensi dan pengalaman mereka yang luas. Konsultasi dan berdiskusi dengan orang yang berada di bawah mereka dalam hierarki dianggap tidak tepat karena dapat meragukan keterampilan dan kompetensi atasan. Hubungan personal memiliki nilai vital: pada berbagai tempat kerja di Argentina, relasi dan koneksi pribadi sangat dihormati dan kerap kali dibangun oleh para atasan dengan bawahan mereka untuk memperkuat tenggang rasa dan kebersamaan.

Selain itu, atasan kerap kali mengadopsi sikap paternalistis yang ada di Argentina, di mana hubungan antara atasan dengan bawahan dapat meluas ke dalam urusan pribadi. Hal ini dapat mengakibatkan atasan memberikan nasihat atau bantuan tentang masalah pribadi bawahan mereka jika nasihat yang diberikan dipandang menjadi solusi dari permasalahan yang ada sehingga bawahan dapat lebih cepat fokus pada tugas yang dibebankan kepadanya.

Pada sudut pandang yang lain, Argentina cenderung memiliki resistensi terhadap perubahan dalam konteks budaya. Sejarah politik dan ekonominya yang begitu panjang dan penuh gejolak telah menciptakan rendahnya toleransi terhadap risiko. Meskipun berbagai perubahan dilakukan, akan tetapi lebih awal perlu adanya pemikiran, perencanaan, dan evaluasi yang matang agar hasil yang dicapai dapat optimal.

Jika tidak, maka kegagalan di Argentina berpotensi mengakibatkan kehilangan kepercayaan jangka panjang, baik oleh individu maupun Masyarakat luas, dan tidak dilihat sebagai kesempatan positif untuk pembelajaran seperti yang mungkin terjadi di negara-negara yang lebih terbuka terhadap risiko. Oleh karena itu, sikap inovasi perlu memiliki catatan kinerja dan prestasi yang menunjukkan manfaatnya agar dapat diterima dan diimplementasikan.

2.6 Kesimpulan

Perkembangan teori dan konsep manajemen dimulai sejak zaman kuno hingga saat ini. Teori manajemen klasik, seperti yang dikembangkan oleh Taylor dan Mayo, mewakili pemikiran manajemen ilmiah. Pendekatan manajemen ilmiah menekankan pencarian metode terbaik untuk melakukan berbagai tugas dalam entitas yang berbeda. Sementara itu, teori organisasi klasik lebih menekankan pada pengelolaan organisasi yang kompleks di berbagai tingkatan, dengan fokus pada pengembangan dan implementasi prinsip dan keterampilan manajemen yang sangkil dan mangkus.

Perkembangan dari teori manajemen klasik mengarah pada teori manajemen neoklasik, yang menandai adanya pergeseran titik fokus yang penting. Perkembangan manajemen saat ini lebih menekankan pada aspek perilaku manusia dan organisasi. Menurut teori neoklasik, manajemen yang relevan adalah yang mengatur karyawan dengan sangkil dan mangkus, dengan dasar pemahaman yang mendalam tentang kajian sosiologis dan psikologis.

Perkembangan lanjutan menekankan pentingnya pendekatan sistem dan nilai-nilai yang terpadu, yang berfokus pada bidang-bidang atau elemen-elemen yang saling terkait. Selain itu, pendekatan kontingensi juga diperlukan untuk menggabungkan pendekatan ilmiah dengan perilaku dalam suatu sistem, yang diadaptasi sesuai dengan situasi dan kondisi yang spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- BenjaminWann.com. (2022). *All About Management: History, Theories, Best Practices and More*. Diakses 5 Juli 2024 pada <https://accountingprofessor.org/management-history-theories-best-practices-and-more>
- Budiyanto, Albert., Hamid, A., Syafri, Muhammad., Mzen, A. Haris., Akbar, Muhammad Aldrin. (2023). *Strategic Human Resource Optimization In Business Management Amidst The Technological Epoch For Advancing Profitability And Sustainability In Indonesia*. International Journal of Economic Literature. 1 (1), pages 35-48
- Choi, I. J., Choi, S. C. (2002). *The Effects of Korean Cultural Psychological Characteristics on Copying Styles, Stress, and Life Satisfaction: Centering Around Cheong and Woori*. The Korean Journal of Counseling and Psychoteraphy, 14, 55-71.
- Cummings, Stephen., Bridgman, Todd., Hassard, John., and Rowlinson, Michael. (2017). *A New History of Management*. Cambridge University Press.
- Danadjaya, Andreas. (1985). *Sistem Nilai Manajer di Indonesia*. Tinjauan Kritis Berdasar Penelitian, Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
- Donnely, Gibson dan Ivancevich. (1981). *Fundamentals of Management*. Plano, Texas: Business Publication.
- Drucker, Peter F. (2001). *The Essential of Drucker, In One Volume The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writing On Management*. PerfectBound™ and The PerfectBound™ Logo are Trademarks of Harper Collins Publisher, Print Edition First Published in 2001 by HarperCollins Publishers Inc.
- Gaspersz, Vincent. (2002). *Total Quality Management*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Graham, Pauline; Follett, Mary Parker, penyunting. (2003). *Mary Parker Follett - Nabi Manajemen: perayaan*

- tulisan dari tahun 1920-an (Repr ed.). Washington, DC: Buku Jenggot. ISBN 978-1-58798-213-2*
- Griffin, R. W. (2016). *Fundamentals of Management*. (8th). Massachusetts: Cengage Learning.
- Hanafi, Mamduh. (2015). Modul 1 Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen.
- Hitt, Michael A, Middle Mist, R Dennis and Mathis, Robert L. (1979). *Effective Management*: New York: West Publishing Company
- Imam Wahjono, Sentot. (2022). *Perkembangan Teori Manajemen*. Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Jones, Gareth R. dan Jennifer M George. (2010). *Contemporary Management*. New York: McGraw Hill.
- Lumbantoruan, Magdalena., Soiewartoyo, B. (1992). *Ensiklopedi Ekonomi, Bisnis, dan Manajemen*. PT. Cipta Adi Pustaka, Jakarta.
- Muslikhah, Riana Isti., Rochaendi, Endi., Armansyah., Wijayanti, Nadia Sasmita., Pradana, I Putu Yoga Bumi., Wardhana, Aditya., Paransa, Rizki Pratama Johanis., Damanik, Hanna Meilani. (2020). *Pengantar Manajemen*. Penerbit CV. Media Sains Indonesia, Bandung.
- Koontz H. (1961). *The Management Theory Jungle*. *Academy of Management Journal*. 4 (3), 174 – 188
- Paramita, Budi. (1992). *Masalah Keresasian Budaya dan Manajemen di Indonesia*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LPFEUI), Jakarta.
- Stoner, James A.F., Edward Freeman, Daniel R Gilbert. (1995). *Management*. New Jersey: Prentice Hall
- Sule, Ernie Tisnawati dan Saefulloh, Kurniawan. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Suseno, Franz Magnis. (1985). *Etika Politik*. Jakarta. Gramedia
- Syafri, Muhammad. (2015). *Moderating Effects of Local Wisdom in Improving Employee Performance in Indonesia*. *UKM (Universitas Kebangsaan Malaysia) Journal of Management*, 44 pages 149-165
- Syafri, Muhammad., Jusoh, Ahmad., Sukati, Inda., M. Nor, Khalil., Othman, Muhammad Fauzi. (2016). *Peranan*

Budaya Kualiti dan Kearifan Tempatan sebagai Moderator ke atas Hubungan antara Faktor-faktor Individu dan Organisasi dengan Prestasi Pekerja (*The Role of Quality Culture and Local Wisdom as Moderators on the Relationship between Individual and Organizational Factors and Employee Performance*). Disertasi. Universiti Teknologi Malaysia.

Syafri, Muhammad., Mukhtamar, Ahmad., Choerudin, Achmad., Elizabeth, Roosganda., Amalia, Mei Rani. (2023). *Bibliometric Analysis of the Influence of Academic Research on HRM Strategy, Employee Performance, and Organizational Success Globally*. *The Eastasouth Management and Business*, 2 (1), pages 72-82

BAB 3

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Oleh Achmad Choerudin

3.1 Manajemen

Manajemen (pengelolaan) merupakan suatu proses untuk mengelola sumber daya suatu perusahaan atau organisasi dalam upaya meraih suatu tujuan yang sudah disepakati dan ditetapkan sebelumnya (Gitosudarmo, 1999; Achyar, 2017). Sumber daya organisasi atau perusahaan biasanya terdiri dari komponen berupa manusia, (*man*), keuangan (*financial*), mater (*material*), mesin (*mechine*), informasi (*information*) serta komponen pembentuk atau pendukung lain.

Dalam hal ini, pengertian manajemen merupakan suatu seni (*art*) serta ilmu yang mengelola atau mengatur tentang suatu hubungan, kerjasama yang melibatkan komponen individu personal (*man*) atau kelompok tertentu dengan tujuan untuk mewujudkan atau menciptakan nilai -nilai yang terbentuk atau tercapai bagi pelanggan (*customer*), pemegang saham (*stockholders*), dan masyarakat atau pengguna secara umum.

3.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Keberadaan ilmu manajemen memberikan fungsi-fungsi pada keberlanjutan organisasi atau perusahaan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal (Kadarman & Udaya, 1997). Dalam perannya pada ilmu manajemen sendiri, memiliki 5 (lima) fungsi –fungsi utama yang perlu dilaksanakan

oleh Pihak Perusahaan dalam hal ini peran manajer (Massie, 1985; Manullang, 1990 & Reksohadiprodjo, 2000) berupa:

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Penempatan (*staffing*)
4. Pengarahan (*actuating*)
5. Pengawasan (*controlling*)

Fungsi-fungsi manajemen dalam hal ini adalah semuanya saling berhubungan serta mempunyai dampak pada satu dengan yang lain. Bila fungsi manajemen ini kurang atau tanpa adanya salah satu fungsi dari keseluruhan fungsi ini, maka aktivitas semua manajemen organisasi atau perusahaan akan berhenti atau berakhir karena adanya tidak kesesuaian dengan rencana (*planning*) dan tujuan perusahaan atau organisasi.

Dalam hal ini, terdapat penjelasan lebih lanjut tentang masing-masing fungsi manajemen dalam organisasi atau perusahaan, yaitu:

3.2.1 Perencanaan (*Planning*)

Dalam manajemen perusahaan, perencanaan merupakan suatu proses yang akan menentukan tujuan atau capaian suatu perusahaan atau organisasi, penggunaan strategi yang tepat dalam meraih pencapaiannya, dan perencanaan tentang kegiatan atau program kerja yang dibutuhkan dan diperlukan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. *planning* atau perencanaan adalah gambaran dari suatu kegiatan yang akan datang dalam jarak waktu tertentu dan metode yang dipakai dalam tindakan-tindakan yang akan diambil.

Peran perencanaan dalam perusahaan atau organisasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang paling dasar atau fundamental serta cukup strategis dan penting, disebabkan

dengan karena tanpa perencanaan yang baik atau terukur, organisasi perusahaan tidak akan mempunyai petunjuk, arah dan pedoman yang jelas

Tujuan dari perencanaan atau planning dalam sebuah perusahaan atau organisasi yaitu untuk:

1. Penyusunan tentang visi serta misi organisasi atau perusahaan;
2. Pengidentifikasi tentang peluang serta ancaman di lingkungan perusahaan khususnya faktor eksternal;
3. Penganalisan tentang kekuatan serta kelemahan di lingkungan perusahaan atau organisasi khususnya faktor internal;
4. Penetapan tentang sasaran serta indikator-indikator kinerja perusahaan;
5. Penyusunan tentang strategi serta taktik untuk mencapai sasaran
6. Pengalokasian sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan;
7. Penyusunan tentang jadwal dan anggaran perusahaan; dan
8. Penyusun standar dan prosedur dalam perusahaan.

Implementasi tentang perencanaan pada perusahaan atau organisasi, misalnya sebuah ilustrasi tentang Perusahaan XYZ yang bergerak di bidang penjualan dan produksi pakaian atau konveksi. Perusahaan XYZ ini mempunyai sebuah visi perusahaan yaitu perusahaan dengan merek pakaian lokal yang terkenal dan diakui di Indonesia.

Misi perusahaan XYZ ialah suatu perusahaan yang memproduksi dan menyelenggarakan, menyediakan baju yang berkualitas dengan harga terjangkau, murah, dan mempromosikan, informasi produk domestic atau dalam negeri.

Dalam usaha untuk mencapai visi serta misi perusahaan tersebut, perusahaan XYZ melaksanakan proses untuk menganalisis tentang SWOT (*strengths*/kekuatan, *weaknesses*/kelemahan, *opportunities*/peluang, dan *threats*/ancaman) untuk mengetahui dan menganalisis tentang potensi dan posisi daya saing perusahaan di kancah pasar meliputi internal maupun eksternal.

Selanjutnya, perusahaan XYZ tersebut akan merumuskan dan menetapkan tentang target dan sasaran terkait dengan penjualan, posisi tentang pangsa pasar, kadar loyalitas pelanggan atau konsumen, serta tingkat kepuasan pelanggan/konsumen sebagai salah satu indikator kinerja perusahaan tersebut. Dengan demikian, perusahaan tersebut juga perlu menyusun tentang strategi pemasaran berupa penentuan segmentasi pasar, penentuan target atau sasaran pasar, penentuan posisi atau penempatan perusahaan pada pasar tersebut, pelaksanaan tentang bauran pemasaran/mix marketing (produk, harga, distribusi, promosi), dan melakukan evaluasi kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan serta melakukan fungsi pengendalian pemasaran perusahaan tersebut.

Perusahaan XYZ akan tetap melaksanakan dan mengalokasikan sumber daya perusahaan berupa kemampuan manusia, uang, material, mesin, serta informasi yang diperlukan untuk menyelenggarakan dan melaksanakan pola atau strategi pemasaran perusahaan. Perusahaan XYZ tersebut selanjutnya akan menyusun atau melakukan aktivitas sesuai dengan jadwal serta anggaran (RAB) dalam setiap kegiatan atau aktivitas pemasaran perusahaan atau organisasi tersebut. Perusahaan dalam hal ini XYZ akan menentukan dan menetapkan tentang standar kualitas atau mutu hasil produk perusahaan dengan baik, penentuan harga produk, layanan pelanggan yang memuaskan, dan tentang prosedur pengiriman produk atau barang sesuai

dengan kemampuan perusahaan, apalagi dimasa teknologi metaverse ini.

3.2.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk mengelola, menata dan mengatur sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi sesuai dengan perencanaan yang telah disusun dan disepakati manajemen perusahaan. Pengorganisasian pada perusahaan berupa pembagian kerja dan pekerjaan (*division of work*), proses pembentukan struktur organisasi perusahaan (*organization structure*), penentuan wewenang dan tanggung jawab pegawai dan kelembagaan (*authority and responsibility*), dan fungsi koordinasi dan komunikasi antar unit-unit kerja (*coordination*).

Pengorganisasian dalam perusahaan mempunyai tujuan yaitu:

1. Untuk membentuk tim kerja yang efektif serta efisien;
2. Untuk memudahkan komunikasi, koordinasi serta informasi antara anggota organisasi dalam perusahaan;
3. Untuk meningkatkan kekhususan, spesialisasi serta profesionalisme anggota organisasi dalam perusahaan;
4. Untuk meningkatkan fleksibilitas serta adaptabilitas organisasi dalam perusahaan; dan
5. Untuk meningkatkan akuntabilitas serta pengendalian organisasi perusahaan.

Implementasi tentang peranan pengorganisasian dalam perusahaan yaitu sebuah perusahaan UTP mempunyai struktur organisasi perusahaan yang meliputi beberapa departemen atau bagian berupa (1) departemen produksi dan maintenance, (2) departemen pemasaran dan promosi, (3) departemen keuangan dan umum, (4) departemen sumber daya manusia (SDM) serta

(5) departemen penelitian dan pengembangan (R&D) perusahaan. Dalam setiap departemen tersebut mempunyai seorang yang menduduki jabatan seorang manajer yang bertanggung jawab penuh atas jalan dan operasionalnya fungsi-fungsi manajemen di departemen yang dipimpinnya.

Pada setiap manajer tersebut, yang mempunyai bawahan atau staf yang bertugas melaksanakan seluruh kegiatan-kegiatan operasional pada departemen masing-masing. Pada setiap departemen tersebut juga mempunyai otoritas berupa wewenang serta tanggung jawab yang berstandar dengan jelas sesuai tugas serta fungsi dari setiap kedudukan pada struktur organisasinya. Pada setiap departemen tersebut dilakukan tentang koordinasi dengan departemen yang lain dalam mencapai tujuan dan target organisasi perusahaan secara keseluruhan sesuai dengan aturan dan kesepakatan manajemen.

3.2.3 Penempatan (*Staffing*)

Penempatan merupakan suatu proses manajemen perusahaan atau organisasi untuk melakukan perekrutan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pengevaluasian serta memberi kompensasi kepada anggota organisasi perusahaan. Penempatan adalah berupa fungsi manajemen perusahaan yang berhubungan dengan kondisi SDM (sumber daya manusia), berupa aset terpenting pada organisasi perusahaan tersebut.

Tujuan dari penempatan perusahaan yaitu:

1. Untuk menyediakan jumlah kuantitas serta kualitas anggota organisasi perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi yang diperlukan;
2. Untuk menambah dan meningkatkan motivasi serta kinerja anggota organisasi perusahaan;

3. Untuk meningkatkan kompetensi keahlian serta memupuk tingkat kreativitas anggota organisasi perusahaan;
4. Untuk menambah dan meningkatkan tingkat loyalitas serta komitmen anggota organisasi perusahaan; dan
5. Untuk menambah dan meningkatkan tingkat kepuasan serta kesejahteraan anggota organisasi perusahaan.

Implementasi peran dalam penempatan staf atau pegawai pada sebuah organisasi adalah sebuah perusahaan JUARA melaksanakan suatu proses perekrutan pegawai dengan cara memberikan dan mengiklankan lowongan pekerjaan di media massa (*whatsapp, Instagram, tiktok, facebook* dan online lainnya), website perusahaan, dan melalui rekomendasi personal dari pegawai perusahaan.

Perusahaan JUARA tersebut juga melaksanakan proses seleksi dengan cara melakukan dan mengadakan tes tertulis, wawancara, psikotes, dan tes kesehatan. Perusahaan JUARA tersebut juga melaksanakan suatu proses pelatihan-pelatihan atau diklat dengan cara mengadakan penegnaln atau orientasi kerja, pelatihan training dasar, pelatihan lanjutan, dan kalau diperlukan adanya pelatihan khusus.

Perusahaan JUARA juga menyelenggarakan tentang proses pengembangan dan pednidikan dengan metode memberikan kesempatan studi atau belajar, penentuan peningkatan tentang promosi jabatan, penyelenggaraan rotasi jabatan pada aperusahaan dan tugas khusus dari perusahaan. Perusahaan JUARA juga melaksanakan proses pengevaluasian perusahaan dengan metode pelaksanaan dan mengadakan penilaian kinerja pegawai, umpan balik, dan disiplin kerja pegawai. Perusahaan JUARA juga melaksanakan proses kompensasi, *reward* dengan cara memberikan gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan penghargaan kepada pegawai perusahaan,

sesuai dengan prestasi yang diperoleh dalam perusahaan tersebut.

3.2.4 Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan merupakan suatu proses menyampaikan dan memberikan arahan, perintah, instruksi, bimbingan, dukungan, serta motivasi kepada anggota organisasi perusahaan agar bisa melakukan beban tugas-tugas sesuai dengan rencana serta tujuan organisasi perusahaan. Pengarahan dalam manajemen ini akan melibatkan fungsi-fungsi komunikasi dan koordinasi (*communication and coordination*), kepemimpinan (*leadership*), dan motivasi (*motivation*).

Tujuan dari pengarahan yaitu:

1. Untuk menjelaskan dan mendetailkan tujuan serta harapan organisasi kepada anggota organisasi perusahaan;
2. Untuk menstimulasi minat serta semangat kerja anggota organisasi perusahaan;
3. Untuk mengantisipasi dan mengatasi hambatan dan konflik yang terjadi di antara anggota organisasi perusahaan;
4. Untuk mengintegrasikan dan sinergi kepentingan individu serta kelompok dengan kepentingan organisasi perusahaan; serta
5. Untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi dan bakat anggota organisasi perusahaan.

Implementasi peran dari pengarahan manajemen dalam organisasi perusahaan yaitu sebuah perusahaan BISA mempunyai sosok perusahaan dengan gaya kepemimpinan demokratis, berupa gaya kepemimpinan yang melibatkan dan kontribusi partisipasi anggota organisasi perusahaan pada setiap

pengambilan keputusan manajemen. Manajer perusahaan BISA sering mengadakan *meeting* koordinasi antara manajer dengan bawahan, hal ini dilakukan untuk membahas dan mendiskusikan problem-problem yang dihadapi, mencari solusi atau jalan keluar secara bersama, dan menentukan serta menetapkan target dan tanggung jawab setiap pegawai masing-masing.

Manajer perusahaan BISA memberikan suatu reward berupa pujian, saran, dan kritik yang membangun serta konstruktif kepada bawahannya untuk pencapaian tujuan serta meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Manajer perusahaan BISA harus sering memberikan dan melakukan insentif non-finansial kepada bawahan untuk penghargaan dan kebersamaan, misalnya tentang pengakuan, apresiasi, dan kesempatan berkarir, serta pelatihan pendidikan tambahan. Manajer perusahaan BISA harus sering melakukan pendekatan dan saling berkomunikasi secara terbuka serta jujur dengan bawahan, dan mendengarkan masukan, kritik dan keluhan pegawai untuk menciptakan komunikasi dan menjaga agar kondusifitas perusahaan untuk pencapaian kinerja perusahaan dan pegawai secara baik.

3.2.5 Pengawasan (Controlling)

Pengawasan merupakan suatu proses tentang mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi, serta mengambil tindakan korektif dan solutif bila dibutuhkan. Pengawasan dalam manajemen perusahaan akan melibatkan fungsi-fungsi pengukuran (*measurement*), penilaian (*evaluation*), serta tindakan korektif (*corrective action*) pada kegiatan perusahaan secara menyeluruh dan integratif.

Pengawasan dalam organisasi mempunyai tujuan yaitu:

1. Untuk menyepakati dan memastikan bahwa segala kegiatan-kegiatan organisasi perusahaan menurut rencana serta tujuan organisasi
2. Untuk mengidentifikasi penyimpangan atau masalah yang terjadi dalam organisasi perusahaan;
3. Untuk menentukan dan mengambil tindakan korektif untuk memperbaiki, merevisi dan meluruskan tentang penyimpangan atau masalah tersebut dalam perusahaan;
4. Untuk menambah dan meningkatkan efektivitas serta efisiensi organisasi perusahaan; dan
5. Untuk menambah dan meningkatkan pembelajaran serta perbaikan organisasi perusahaan.

Implementasi peran pengawasan dalam organisasi perusahaan yaitu sebuah perusahaan ABC mempunyai sistem pengendalian internal perusahaan meliputi dari beberapa macam elemen-elemen, berupa lingkungan pengendalian manajemen, penilaian risiko, aktivitas pengendalian internal, informasi serta komunikasi, dan pemantauan atau pengamatan. Lingkungan pengendalian perusahaan mencakup tentang nilai-nilai, etika, budaya/kultur, serta tingkat komitmen organisasi perusahaan pada proses pengendalian.

Penilaian risiko terdiri dari (1) proses identifikasi, (2) proses analisis, serta (3) proses penanganan risiko yang bisa mengganggu pencapaian tujuan dan target perusahaan atau organisasi. Kegiatan pengendalian meliputi pengambilan kebijakan, prosedur serta mekanisme yang dirancang untuk mencegah dan/atau mendeteksi penyimpangan atau problem manajemen perusahaan.

Informasi dan komunikasi meliputi tentang sistem informasi yang bisa mengumpulkan, memproses, menyimpan, serta menyebarkan informasi yang sesuai bagi pengambilan keputusan manajemen. Pemantauan meliputi tentang proses evaluasi, penilaian serta yang bisa mengukur kinerja perusahaan atau organisasi serta mendapatkan atau memberikan umpan balik untuk perbaikan tingkat personal maupun perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achyar, 2017. Konsep Manajemen Mutu Terpadu dan Implementasinya dalam Pendidikan Islam Studi Kasus di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Bogor, Jurnal Tawazun, 10(2) : 181. DOI: 10.32832/tawazun.v10i2.1161.
- Fungsi Manajemen Beserta Penjelasannya Secara Lengkap – detikcom. <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5615576/fungsi-manajemen-beserta-penjelasannya-secara-lengkap>.
- Fungsi-Fungsi Manajemen, Pengertian, dan Unsurnya. <https://www.liputan6.com/hot/read/4635492/5-fungsi-fungsi-manajemen-pengertian-dan-unsurnya>.
- Fungsi-Fungsi Manajemen dan Contohnya – Kompas.com. <https://www.kompas.com/skola/read/2021/06/28/110000169/fungsi-fungsi-manajemen-dan-contohnya>
- Gitosudarmo, Indriyo. 1999. Prinsip Dasar Manajemen. PT. BPFE, Jogjakarta.
- Kadarman, AM. & Udaya, Jusuf. 1997. Pengantar Ilmu Manajemen, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Manajemen, Pengertian Manajemen, Fungsi, dan Jenis Keilmuan yang Harus
<https://www.cermati.com/artikel/manajemen-pengertian-manajemen-fungsi-dan-jenis-keilmuan-yang-harus-kamu-tahu>
- Manullang, M. 1990. Dasar-Dasar Manajemen, PT. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Massie, Joseph L. 1985. Dasar-Dasar Manajemen. PT. Erlangga, Jakarta.

Reksohadiprodjo, Sukanto. 2000. Dasar-Dasar Manajemen,
BPFE, Jogjakarta.

BAB 4

PERENCANAAN STRATEGI

Oleh D Purnomo

4.1 Definisi Perencanaan, Strategi dan Manajemen Strategi

4.1.1 Perencanaan

Menurut Stoner, dkk (2013:10) “Planing (Perencanaan) adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya serta adalah pedoman untuk:

Menurut Amirullah dan Budiono (2004:92) “Perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang mencoba untuk memaksimalkan efektivitas secara total dari organisasi sebagai suatu sistem sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Perencanaan paling tidak mempunyai 3(tiga) aspek, yaitu :a) Menyangkut masa depan yang akan datang; b) Harus menyangkut tindakan; c)Memiliki serangkaian tindakan pada masa yang akan datang yang akan diambil oleh perencana”.

4.1.2 Strategi

Endang Soetari (2014:2) kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “Strategos” (Stratos = militer dan ag = memimpin), yang berarti “generalship” atau segala sesuatu yang dikerjakan para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang.

Stoner F James, Freeman R Edward (2013:267) Strategi adalah program luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi, respon organisasi pada lingkungannya sepanjang waktu.

Menurut Thomson dan Strickland (2001) yang dikutip Rachmat (2014:2) strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan sesuai target.

Robbins dan Coulter (2010, 213) menyatakan “strategi adalah rencana mengenai sebuah organisasi akan menang bersaing, dan bagaimana menarik serta memuaskan para agar dapat mencapai tujuannya”

4.1.3 Manajemen Strategi

Stephen P. Robbin, Mary Coulter (2009:179) “Strategic management is what managers do to develop on organization’s strategis. It’s important task that envelope all the basic management functions-planning, organizing, leading and controlling. “Manajemen strategi adalah apa yang dilakukan manajer untuk mengembangkan organisasi, yang melibatkan semua fungsi manajemen dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian”.

David Hunger, Thomas Wheelen (2003:4), mengatakan bahwa : Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

4.2 Apa Itu Perencanaan Strategi?

Perencanaan Strategi merupakan fungsi dari manajemen, sehingga ketika berbicara tentang perencanaan strategi tentunya tidak terlepas dari Manajemen strategi itu sendiri.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang perencanaan maka dapat disimpulkan bahwa Perencanaan adalah proses pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang akan dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang, dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana akan dibuat.

Sedangkan pengertian tentang strategi menurut para ahli diatas dapat disimpulkan strategi adalah suatu rencana atau cara dalam mencapai suatu tujuan tertentu dengan menggunakan langkah dan metode sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi, selain itu strategi juga sebagai langkah yang sangat penting dalam suatu pelaksanaan pekerjaan yang menjadi dasar dalam pengambilan sebuah keputusan ketika tujuan yang akan dicapai dijelaskan secara terperinci. Strategi merupakan sarana yang digunakan dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi, tetapi strategi bukan hanya sebuah rencana tetapi rencana yang menyatukan. Strategi mengikat semua bagian yang ada dalam organisasi menjadi satu, sehingga strategi meliputi semua aspek dalam suatu organisasi.

4.3 Unsur-Unsur Perencanaan Strategi?

4.3.1 Visi

Menurut Ismail Solichin (2012:23), “Visi (Vision) dibuat oleh perusahaan untuk menjawab pertanyaan “What will our business be?, atau What do we want to become?. Visi menunjukkan arah strategi perusahaan untuk mencapai berbagai hasil dimasa mendatang sehingga menuntun pengerahan sumber daya manusia perusahaan pencapaian berbagai tujuan. Visi yang dibuat perusahaan sangat berkaitan erat dengan misi perusahaan sedangkan tujuan (objective) merupakan hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan”.

4.3.2 Misi

Menurut Peter Drucker (1966:66) dalam Ismail Solichin (2012:18), “Misi(mission) dari sebuah perusahaan dirumuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti; What is our business?, Who is Customer?, What does the customer buy?, What is value the customer? dan What will our business be?”.

4.3.3 Tujuan

Tujuan secara umum dapat didefinisikan sebagai hasil-hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan, sementara perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan.

Menurut Menurut Dess, Lumpkin dan Taylor, (2000:30) dalam Ismail Solichin (2012:18) , “Tujuan yang baik memiliki kriteria-kriteria sebagai berikut :

- a) Dapat diukur (Measurable), Tujuan harus dapat diukur dengan indikator yang dapat dijadikan rujukan dalam melihat kemajuan pencapaian tujuan.

- b) Spesifik (Specific). Tujuan secara spesifik harus menjelaskan apa yang akan dicapai oleh perusahaan.
- c) Sesuai (Measurable). Tujuan organisasi hendaknya selaras dengan visi-misi yang diinginkan perusahaan.
- d) Realistis (Realistic). Tujuan yang dibuat oleh perusahaan harus dapat dicapai atau dilaksanakan dengan menggunakan sumber daya organisasi yang dimiliki perusahaan
- e) Tepat Waktu (Timely). Berapa lama tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat dicapai”.

4.3.4 Aksi

Aksi adalah penerapan atau pelaksanaan program kerja (action plan) yang telah dibuat agar dapat berjalan sesuai apa yang diinginkan merupakan proses manajemen strategi yang paling penting, karena manajemen strategi tanpa adanya aksi tidak akan berfungsi atau tidak berjalan.

Menurut Li, Guohui dan Eppler, (2008) dalam Ismail Solihin (2012;2002), “pengertian Aksi/Implementasi strategi dapat dibagi dalam 3 persepektif :

- 1) Process perspective, menurut cara pandang ini, implementasi strategi merupakan serangkaian langkah berurutan yang sudah direncanakan dengan sangat cermat (a sequence of carefully planned consecutive steps)
- 2) Behavior perspective, cara pandang ini menganggap implementasi strategi sebagai suatu rangkaian tindakan dan menilai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang melakukan eksekusi strategi dari sudut pandang ilmu perilaku
- 3) Hybrid Persepective, pendekatan ini memandang implementasi strategi sebagai kombinasi antara proses

implementasi strategi dan perilaku pihak-pihak yang mengeksekusi strategi”.

Berdasarkan hal di atas maka dapat disimpulkan bahwa “Implementasi adalah proses atau pelaksanaan suatu program atau kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya, tujuannya adalah agar program-program atau rencana-rencana kegiatan yang telah dibuat atau yang sudah ditetapkan dapat dijalankan sesuai dengan rencana, mulai dari apa yang akan diimplementasikan, kapan waktunya, berapa biayanya, siapa yang mengimplementasikan, dan siapa yang bertanggung jawab”.

4.4 Proses Perencanaan Strategi

Setelah mempunyai visi, misi dan tujuan biasanya pemimpin membuat perencanaan. Dalam pembuatan perencanaan harus didasarkan pada visi, misi dan tujuan organisasi.

J. Stoner, Freeman, Gilbert (2013:10) , “Planing (Perencanaan) adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya serta adalah pedoman untuk:

- a. Organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- b. Anggota organisasi untuk melaksanakan aktivitas yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah ditetapkan.
- c. Memonitor dan mengukur kemajuan untuk mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila kemajuan tidak memuaskan”.

Amirullah, H. Budiono (2004:92) , “Perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang mencoba untuk memaksimalkan efektivitas secara total dari organisasi sebagai suatu sistem sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Perencanaan paling tidak mempunyai 3(tiga) aspek, yaitu :

- a. Menyangkut masa depan yang akan datang.
- b. Harus menyangkut tindakan
- c. Memiliki serangkaian tindakan pada masa yang akan datang yang akan diambil oleh perencana”.

Berdasarkan hal diatas dapat disimpulkan bahwa” Perencanaan adalah proses pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang akan dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa”.

Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang, dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana akan dibuat

4.4.1 Penetapan Goal

Didalam suatu organisasi apapun penetapan strategi merupakan langkah awal yang harus dilakukan. Dengan adanya penetapan strategi maka organisasi itu terlihat mempunyai arah yang hendak dicapai.

Penetapan strategi merupakan salah satu strategi pimpinan dalam merumuskan atau menetapkan melaksanak pada pimpinan. Dan bagaima tujuan ini berhasil dicapai adalah merupakan bagian dari strategi pemimpin. Sehingga dapat dikatakan penetapan tujuan adalah langkah awal dari strartegi kepemimpinan, didalam penetapan tujuan termasuk membuat misi dan visi organisasi, seorang pemimpin dikatakan baik jika

mempunyai visi, misi dan tujuan dalam menjalankan organisasinya. apa yang ingin dicapai perusahaan melalui keberadaannya di bidang bisnis tertentu.

4.4.2 Pengembangan Asumsi

Pengembangan asumsi melibatkan identifikasi dan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan rencana. Asumsi adalah dasar dari setiap perencanaan strategis dan harus realistis serta berbasis data.

Langkah-langkah:

- a. Identifikasi faktor-faktor kunci: Misalnya, kondisi ekonomi, tren pasar, dan regulasi pemerintah,
- b. Pengumpulan data: Gunakan sumber data yang kredibel untuk mendukung asumsi,
- c. Analisis risiko: Evaluasi risiko yang mungkin terjadi dan dampaknya terhadap rencana,
- d. Dokumentasi asumsi: Pastikan semua asumsi tercatat dengan jelas dan dapat diuji keabsahannya.

4.4.3 Pencapaian Target

Menentukan target yang ingin dicapai adalah langkah penting dalam perencanaan. Target harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu (SMART).

Langkah-langkah: a. Penentuan tujuan utama: Tentukan apa yang ingin dicapai secara keseluruhan, b. Penjabaran ke target spesifik: Buat target spesifik yang mendukung tujuan utama, c. Penetapan indikator kinerja: Tentukan bagaimana keberhasilan akan diukur, d. Penentuan tenggat waktu: Tetapkan kapan target harus dicapai.

a. Action Plan

Action plan adalah rencana tindakan yang detail untuk mencapai target yang telah ditentukan. Ini melibatkan penentuan langkah-langkah spesifik yang harus diambil, sumber daya yang dibutuhkan, dan penanggung jawab untuk setiap tugas.

Langkah-langkah: a. Identifikasi langkah-langkah utama: Tentukan tugas-tugas utama yang perlu diselesaikan, b. Penugasan tanggung jawab: Tentukan siapa yang bertanggung jawab untuk setiap tugas, c. Pengaturan timeline: Buat jadwal yang realistis untuk menyelesaikan setiap tugas, d. Alokasi sumber daya: Tentukan sumber daya apa yang diperlukan dan pastikan tersedia.

b. Rencana Pendukung

Rencana pendukung meliputi segala sesuatu yang diperlukan untuk mendukung implementasi action plan. Ini bisa mencakup pelatihan, komunikasi, manajemen risiko, dan lainnya.

Langkah-langkah: a. Identifikasi kebutuhan pelatihan: Tentukan pelatihan apa yang dibutuhkan untuk staf, b. Pengembangan rencana komunikasi: Pastikan semua pihak yang terlibat mendapatkan informasi yang diperlukan, c. Manajemen risiko: Buat rencana untuk mengelola risiko yang mungkin terjadi, d. Dukungan teknologi dan logistik: Pastikan infrastruktur yang diperlukan tersedia.

c. Implementasi

Implementasi adalah tahap di mana rencana-rencana tersebut dijalankan. Ini membutuhkan pengawasan yang ketat untuk memastikan semua berjalan sesuai rencana dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Langkah-langkah: a. Eksekusi action plan: Mulai dengan menjalankan setiap tugas yang telah direncanakan, b. Pemantauan dan pengawasan: Pantau kemajuan secara teratur dan pastikan semua berjalan sesuai rencana, c. Evaluasi dan penyesuaian: Lakukan evaluasi berkala dan buat penyesuaian jika diperlukan, d. Pelaporan: Buat laporan tentang kemajuan dan hasil yang dicapai untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Athoillah, A. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Amirullah, Budiono Haris. (2004). *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta:Ghaha Ilmu
- Hunger David J., & Wheelen L. Thomas, Freeman R Edward., 2013, *Manajemen Jilid 1*, (alih bahasa: Julianto Agung), Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Robbin, P. Stephen, & Coulter Mary., 2009, *Mangement, Teenh Edition*, By Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458.
- Stoner, J.A.F, & Freeman R Edward., 2013, *Manajemen Jilid 1*, (alih bahasa: Alexander Sindoro), Indonesia: PT Ikrar Mandiriabadi.
- Stoner, J.A.F, & Freeman R Edward., 2013, *Manajemen Jilid 2*, (alih bahasa: Alexander Sindoro), Indonesia: PT Ikrar Mandiriabadi.

BAB 5

STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI

Oleh Mahmud

5.1 Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, memiliki struktur organisasi yang efisien dan fleksibel menjadi sangat penting. Globalisasi memperluas pasar dan meningkatkan kompleksitas operasional, sementara persaingan yang ketat menuntut organisasi untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, struktur organisasi harus dirancang tidak hanya untuk mendukung efisiensi operasional tetapi juga untuk memastikan fleksibilitas yang memungkinkan respon cepat terhadap dinamika pasar.

Struktur dan desain organisasi adalah dua konsep yang saling terkait dan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan serta efisiensi sebuah organisasi. Struktur organisasi mengacu pada cara sebuah organisasi mengatur dan mengelompokkan berbagai tugas serta fungsi-fungsi operasionalnya. Di sisi lain, desain organisasi berhubungan dengan proses perencanaan dan implementasi struktur tersebut sehingga organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya secara efektif.

Perubahan terjadi dengan sangat cepat dan sering kali tidak terduga. Faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan dinamika pasar memaksa organisasi untuk terus menyesuaikan struktur dan desain mereka agar tetap kompetitif. Teknologi informasi, misalnya, telah mengubah cara

organisasi beroperasi, memungkinkan komunikasi dan kolaborasi yang lebih efisien, serta mengurangi batasan geografis.

Organisasi merupakan bagian unsur sangat penting dalam masyarakat modern, baik dalam sektor publik (negara) maupun dalam sector swasta. Dalam masyarakat modern seperti Indonesia, masa kini dikenal berbagai macam organisasi seperti rumah sakit, sekolah, universitas, yayasan, badan usaha milik negara dan kantor-kantor pemerintah. (Yulianti and Hermawan, 2015)

Struktur adalah cara atau pola bagaimana sesuatu diatur, disusun, atau dibangun untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, struktur merujuk pada cara berbagai elemen dalam organisasi diatur dan dihubungkan untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu, organisasi sendiri dapat didefinisikan sebagai suatu wadah atau entitas di mana minimal dua orang berkumpul dan bekerja sama dengan tujuan mencapai hasil atau tujuan tertentu.

Struktur Organisasi merujuk pada susunan dan hubungan yang ada antara berbagai bagian, posisi, dan tugas di dalam perusahaan. Struktur organisasi menggambarkan bagaimana berbagai elemen dalam organisasi, seperti departemen, unit kerja, dan individu, diorganisasikan dan berinteraksi untuk menjalankan kegiatan operasional dengan efektif dan efisien. Struktur ini memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana tugas-tugas dibagi, bagaimana komunikasi berlangsung, dan bagaimana keputusan diambil.

Desain organisasi yang efektif membantu dalam menentukan bagaimana sumber daya akan diatur dan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Desain ini mencakup pembagian tugas, tanggung jawab, dan otoritas, serta penetapan mekanisme koordinasi dan kontrol. Dengan desain yang baik,

organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi konflik internal, dan meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan.

5.2 Defenisi Struktur Organisasi

Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Organisasi formal yang struktur direncanakan dan merupakan usaha sengaja untuk menetapkan pola hubungan antara berbagai komponen, sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif. (Juru, 2020)

Dalam Struktur organisasi memainkan peran penting dalam menentukan efisiensi operasional dan kinerja organisasi. Ini tidak hanya mempengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan, tetapi juga bagaimana informasi mengalir dan keputusan dibuat. Dengan struktur yang tepat, organisasi dapat mencapai koordinasi yang lebih baik, respons yang lebih cepat terhadap perubahan lingkungan, dan peningkatan produktivitas.

5.3 Aspek-Aspek Struktur Organisasi

5.3.1 Spesialisasi Kerja

Spesialisasi kerja merujuk pada sejauh tugas-tugas di dalam organisasi yang dibagi menjadi tugas pekerjaan yang lebih kecil dan terfokus. Dalam model spesialisasi, seluruh pekerjaan tidak dikerjakan oleh satu individu, melainkan dipecah menjadi beberapa langkah terpisah yang masing-masing diselesaikan oleh orang yang berbeda. Dengan demikian, setiap karyawan difokuskan pada sebagian dari aktivitas pekerjaan, bukan keseluruhan aktivitas.

Di era modern, para manajer menganggap spesialisasi kerja sebagai salah satu mekanisme pengorganisasian yang sangat penting dan efektif. Spesialisasi kerja mengacu pada pengorganisasian tugas dan tanggung jawab dengan cara yang memungkinkan individu atau kelompok untuk fokus pada area tertentu, menggunakan keahlian dan keterampilan khusus mereka. Konsep ini dianggap sebagai kunci untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas di lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif.

5.3.2 Departementalisasi

Setiap organisasi memiliki pendekatan unik dalam mengelompokkan dan mengklasifikasikan berbagai kegiatan kerja untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan strategisnya. Proses ini, yang dikenal sebagai departementalisasi, memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana berbagai tugas dan fungsi dalam organisasi diatur untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Departementalisasi memungkinkan organisasi untuk mengelompokkan aktivitas yang serupa atau saling terkait, sehingga memudahkan pengelolaan dan pengawasan.

Secara umum, ada lima bentuk utama dari departementalisasi yang dapat diterapkan oleh organisasi, masing-masing dengan kelebihan dan kekurangan yang berbeda. Berikut adalah penjelasan mendetail mengenai setiap bentuk departementalisasi:

1. Departementalisasi Fungsional

Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi atau kegiatan utama, seperti pemasaran, produksi, dan keuangan, sehingga setiap departemen berfokus pada area fungsional tertentu.

2. Departementalisasi Produk

Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan produk atau lini produk tertentu, sehingga setiap departemen bertanggung jawab untuk pengembangan dan pemasaran produk tertentu.

3. Departementalisasi Geografis

Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan lokasi geografis atau wilayah, sehingga setiap departemen mengelola kegiatan di area geografis tertentu.

4. Departementalisasi Proses

Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan proses atau tahapan tertentu dalam alur kerja, sehingga setiap departemen fokus pada bagian tertentu dari proses produksi atau layanan.

5. Departementalisasi Pelanggan

Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan jenis pelanggan atau segmen pasar, sehingga setiap departemen menangani kebutuhan dan permintaan dari kelompok pelanggan tertentu.

5.3.3 Rantai Komando

Rantai Komando adalah konsep penting dalam struktur organisasi yang merujuk pada garis wewenang yang jelas dan berkelanjutan dari tingkat manajemen tertinggi hingga tingkat terendah. Rantai komando menggambarkan bagaimana wewenang dan tanggung jawab diatur dalam hierarki organisasi, menjelaskan secara rinci siapa yang melapor kepada siapa di setiap tingkat. Hal ini memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi mengetahui dengan jelas garis wewenang dan saluran komunikasi yang harus diikuti.

1. Wewenang adalah hak yang melekat pada posisi atau jabatan tertentu untuk memberikan arahan, perintah, atau instruksi kepada individu atau kelompok di bawahnya, serta mengharapkan agar arahan tersebut dilaksanakan dengan efektif. Wewenang memungkinkan manajer untuk mengarahkan aktivitas dan mengendalikan proses operasional dalam lingkup tanggung jawab mereka. Ini merupakan elemen kunci dalam memastikan bahwa tugas-tugas dilakukan sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi.
2. Tanggung jawab merujuk pada kewajiban yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Tanggung jawab melibatkan komitmen untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sesuai dengan standar dan harapan yang telah ditetapkan. Setiap posisi dalam organisasi datang dengan serangkaian tanggung jawab yang harus dipenuhi agar organisasi dapat berfungsi dengan baik.

5.3.4 Rentang Kendali

Rentang Kendali adalah konsep manajerial yang merujuk pada jumlah karyawan atau bawahan yang dapat dikelola dengan baik oleh seorang manajer secara efisien dan efektif. Rentang kendali berhubungan dengan seberapa banyak orang yang dapat diatur, dipantau, dan diarahkan oleh seorang manajer dalam waktu dan sumber daya yang terbatas. Konsep ini sangat penting dalam merancang struktur organisasi, karena mempengaruhi cara manajer berinteraksi dengan tim mereka, serta efektivitas keseluruhan dari pengelolaan sumber daya manusia.

5.3.5 Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi merupakan tingkat di mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik atau posisi di dalam organisasi. Sebaliknya, desentralisasi merujuk pada tingkat di mana pengambilan keputusan dilimpahkan kepada karyawan di tingkatan bawah, yang dapat memberikan masukan atau bahkan mengambil keputusan secara langsung. Dalam organisasi yang fleksibel dan responsif, terdapat kecenderungan untuk menerapkan desentralisasi pengambilan keputusan. Terutama di perusahaan-perusahaan besar, manajer tingkat bawah sering kali lebih dekat dengan tindakan sehari-hari dan memiliki pengetahuan yang lebih mendalam mengenai masalah-masalah serta cara terbaik untuk menyelesaikannya dibandingkan dengan manajer tingkat atas.

5.3. 6 Formalisasi

Formalisasi adalah istilah yang merujuk pada sejauh mana pekerjaan dalam sebuah organisasi diatur dan bagaimana perilaku karyawan dibimbing oleh peraturan dan prosedur yang sudah ditetapkan. Derajat formalisasi ini bisa sangat bervariasi antara organisasi yang berbeda dan bahkan di dalam organisasi yang sama.

5.4 Defenisi Desain Organisasi

Menurut para ahli desain organisasi adalah struktur organisasi tertentu sebagai hasil dari berbagai keputusan dan tindakan para ahli. Desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total. Desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola

aspek- aspek struktural dan kultural yang dilakukan oleh para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. (Renaldo Budiliono dan Roy Setiawan, 2013).

Desain organisasi merupakan suatu proses komprehensif yang melibatkan pengaturan struktur, peran, dan hubungan antar bagian di dalam sebuah organisasi dengan tujuan utama untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup beberapa tahapan penting, seperti identifikasi dan pengelompokan berbagai tugas yang diperlukan, penetapan hierarki organisasi dan saluran komunikasi yang efektif, serta pembagian tanggung jawab dan wewenang secara adil dan efisien di antara anggota organisasi.

Tujuan dari desain organisasi adalah untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas maksimal dalam operasional organisasi. Ini termasuk memfasilitasi koordinasi yang mulus dan komunikasi yang efektif di seluruh bagian organisasi, serta memastikan bahwa semua sumber daya, baik manusia maupun material, digunakan secara optimal dan produktif. Proses desain ini harus mempertimbangkan berbagai faktor penting, termasuk ukuran organisasi, kompleksitas tugas-tugas yang dihadapi, lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi, serta budaya organisasi yang ada dan diterapkan.

Dengan desain organisasi yang direncanakan dengan matang dan dilaksanakan secara efektif, sebuah organisasi dapat memperoleh sejumlah manfaat signifikan, antara lain:

1. Meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan desain organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas kinerja dengan mengoptimalkan alur kerja dan mengurangi

hambatan dalam proses kerja, sehingga setiap individu dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif.

2. Memperjelas tanggung jawab dan alur kerja di seluruh organisasi
struktur yang jelas dan terdefinisi dengan baik membantu dalam memperjelas tanggung jawab dan alur kerja di setiap level organisasi, sehingga setiap anggota organisasi memahami perannya, tanggung jawabnya, dan bagaimana tugas-tugas yang mereka lakukan saling berhubungan dengan tugas-tugas lainnya.
3. Meningkatkan Fleksibilitas dan Kemampuan Adaptasi Terhadap Perubahan Lingkungan Dengan desain yang adaptif dan responsif, organisasi dapat lebih mudah menanggapi perubahan lingkungan eksternal dan situasi pasar yang dinamis, serta mengakomodasi perubahan kebutuhan dan tuntutan yang terus berkembang.
4. Mendorong Inovasi dan Kreativitas di Dalam Tim Struktur organisasi yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka dapat mendorong inovasi dan kreativitas di dalam organisasi, karena anggota dapat berbagi ide, solusi, dan perspektif yang baru secara efektif, serta berkolaborasi dalam pengembangan solusi yang inovatif.
5. Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Motivasi Karyawan Secara Signifikan Desain organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan, di mana setiap individu merasa dihargai dan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Setiap organisasi memiliki struktur yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh adanya perbedaan wewenang, tanggung jawab, hubungan interaksi, dan ukuran organisasi. Dengan kata lain, dalam suatu organisasi tentu harus ada sebuah bagian struktur yang berfungsi menjelaskan penyusunan posisi atau seseorang dalam suatu organisasi. Ada dua jenis hubungan yang mungkin ada antara dua fungsi pada setiap struktur organisasi. (Nur Asni Gani, Rony Edward Utama Jaharuddin and Priharto, 2020)

Ada dua jenis hubungan yang dapat terjalin antara dua fungsi dalam setiap struktur organisasi:

1. Garis solid menggambarkan hubungan pertanggungjawaban langsung dan otoritas yang jelas. Sebagai contoh, jika posisi A dan B dihubungkan dengan garis solid, ini menunjukkan bahwa posisi A berada di bawah posisi B dalam hierarki organisasi. Dengan kata lain, A harus melapor kepada B, dan B bertanggung jawab untuk memberikan instruksi, arahan, atau bimbingan kepada A dalam pelaksanaan tugasnya. Dalam konteks ini, B memiliki wewenang langsung atas A, dan A berada di bawah tanggung jawab serta supervisi B.
2. Garis putus-putus menggambarkan hubungan kerja sama dan komunikasi tanpa adanya tanggung jawab langsung. Hubungan ini umumnya ditemukan di industri jasa, seperti perhotelan, di mana tujuan utamanya adalah untuk memuaskan pelanggan. Dalam konteks ini, tidak peduli posisi atau tingkat hierarki, semua anggota tim berkoordinasi secara bersama-sama untuk menyediakan pelayanan yang berkualitas tinggi kepada pelanggan. Hubungan ini menekankan pada kolaborasi dan komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama tanpa adanya hubungan otoritas yang formal.

Setiap struktur organisasi harus mampu beradaptasi untuk mencerminkan dinamika lingkungan yang terus-menerus berubah, agar dapat tetap bertahan dan relevan. Dalam organisasi dengan struktur tradisional, manajer sering dibagi menjadi tiga kategori utama: manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama. Struktur ini biasanya digambarkan dalam bentuk piramida, di mana terdapat lebih banyak karyawan di tingkat bawah dibandingkan dengan di puncak. Hal ini mencerminkan hierarki yang terstruktur di mana manajer puncak memiliki tanggung jawab strategis dan pengambilan keputusan yang luas, sementara manajer tingkat menengah dan manajer lini pertama lebih fokus pada implementasi kebijakan dan supervisi sehari-hari.

5.5 Jenis Desain Organisasi

Menurut Robbins, P. and Judge, (2008) desain organisasi ada tiga yang sering digunakan, yaitu :

5.5.1 Struktur Sederhana

Struktur organisasi ini memiliki karakteristik utama berupa tingkat departementalisasi yang rendah, di mana pembagian kerja atau spesialisasi departemen sangat sedikit. Rentang kendali yang luas juga menjadi ciri khas, yang berarti seorang manajer mengawasi banyak bawahan langsung. Selain itu, semua wewenang hanya terpusat pada satu orang, seringkali pemilik atau manajer, dan formalisasi yang sedikit menunjukkan bahwa aturan dan prosedur tertulis hampir tidak ada.

5.5.2 Birokrasi

Desain organisasi ini dicirikan oleh beberapa elemen kunci yang memberikan bentuk dan fungsi pada operasional

sehari-hari. Salah satu elemen utama adalah bahwa tugas-tugas operasional rutin dicapai melalui tingkat spesialisasi yang tinggi. Setiap pekerja atau kelompok pekerja memiliki peran dan tanggung jawab yang spesifik dan terdefinisi dengan baik, yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan keahlian khusus dalam bidang tugas mereka.

Selain itu, struktur ini sangat bergantung pada aturan dan ketentuan yang formal. Setiap aktivitas dan proses dalam organisasi diatur oleh pedoman yang telah ditetapkan, yang membantu memastikan konsistensi dan standar kualitas yang tinggi dalam setiap aspek operasional.

5.5.3 Struktur Matriks

Struktur organisasi ini dirancang dengan tujuan menciptakan garis wewenang ganda yang unik, menggabungkan elemen departementalisasi fungsional dan produk. Dalam model organisasi ini, setiap karyawan memiliki dua atasan yang bertanggung jawab atas dua aspek yang berbeda dari pekerjaannya. Satu atasan berasal dari fungsi mereka, seperti pemasaran, keuangan, atau produksi, dan atasan lainnya berasal dari lini produk atau proyek tertentu yang sedang dikerjakan.

Model ini memungkinkan organisasi untuk menciptakan koordinasi yang lebih baik dan lebih fleksibel di seluruh unit kerja. Dengan memiliki dua atasan, karyawan dapat berkomunikasi dan berkoordinasi secara efektif antara departemen fungsional dan lini produk. Hal ini membantu memastikan bahwa semua aspek pekerjaan diintegrasikan dengan baik, menciptakan sinergi antara berbagai fungsi dan produk atau proyek.

5.6 Bentuk Desain Organisasi

Desain organisasi ini memiliki bentuk yang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci yang menentukan bagaimana struktur dan proses internalnya diatur. Menurut Robbins (2003) dalam Aulia *et al.*, (2024) Bentuk desain organisasi, yaitu :

5.6.1 Organik (organic)

Organisasi dengan bentuk ini memiliki tingkat formalisasi yang rendah, tingkat sentralisasi yang rendah, dan memerlukan pelatihan serta pengalaman yang signifikan untuk menjalankan berbagai tugas pekerjaan. Selain itu, organisasi ini cenderung memiliki span of control yang sempit dan menekankan pada komunikasi horizontal yang luas di antara anggota organisasi. Pendekatan ini memungkinkan tingkat fleksibilitas dan adaptabilitas yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dan pengambilan keputusan. Struktur organik ini lebih sesuai untuk lingkungan yang dinamis dan sering berubah, di mana inovasi dan respons cepat terhadap perubahan merupakan kunci utama.

5.6.2 Mostly Organic

Organisasi yang termasuk dalam kategori mostly organic menerapkan tingkat formalisasi dan sentralisasi yang bersifat moderat. Dalam struktur ini, pengalaman kerja yang luas sangat dihargai dan dianggap penting. Span of control dalam organisasi ini cenderung berada pada rentang moderat hingga lebar, dan terdapat komunikasi horizontal yang lebih dominan dan bersifat verbal di dalam organisasi. Model ini menggabungkan beberapa elemen dari struktur organik dengan beberapa fitur formalitas yang moderat, menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas dan kontrol.

5.6.3 Mekanistik (mechanistic)

Organisasi dengan bentuk mekanistik ditandai oleh tingkat formalisasi yang tinggi, tingkat sentralisasi yang tinggi, serta memerlukan pelatihan atau pengalaman kerja yang relatif sedikit. Struktur ini sering kali memiliki span of control yang lebih lebar, dan komunikasi di dalam organisasi bersifat vertikal serta sering dilakukan melalui saluran tertulis. Pendekatan mekanistik ini mengedepankan struktur organisasi yang jelas dan prosedur yang ketat, yang sering kali ditemukan dalam organisasi besar dengan banyak hierarki dan sistem yang kompleks. Struktur ini cocok untuk lingkungan yang stabil dan tidak banyak mengalami perubahan.

5.6.4 Mostly Mechanistic

Pada organisasi yang termasuk dalam kategori mostly mechanistic, terdapat tingkat formalisasi dan sentralisasi yang moderat. Organisasi ini juga menerapkan pelatihan yang bersifat formal atau wajib, untuk memastikan bahwa seluruh anggota memiliki pemahaman yang seragam mengenai prosedur dan kebijakan. Span of control berada pada rentang moderat, dan komunikasi dalam organisasi terjadi baik secara tertulis maupun verbal. Struktur ini mengombinasikan elemen dari desain mekanistik dengan beberapa aspek fleksibilitas yang lebih dari model organik, menghasilkan suatu sistem yang seimbang antara kontrol ketat dan adaptabilitas.

Dengan memahami berbagai bentuk desain organisasi ini, organisasi dapat memilih atau menyesuaikan struktur yang paling sesuai dengan tujuan, lingkungan, dan kebutuhan operasionalnya.

5.7 Proses Desain Organisasi

Dalam merancang sebuah desain organisasi, dibutuhkan proses yang terstruktur dan terencana agar tercipta desain yang efisien dan efektif. Proses ini mencakup berbagai tahapan yang harus dilalui untuk memastikan bahwa desain organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses desain organisasi terdapat dua model utama, yaitu:

5.7.1 Pendekatan dari Bawah ke Atas (Bottom-Up)

Menyusun organisasi dengan pendekatan dari bawah ke atas dapat memulai proses dari level staf hingga mencapai level pimpinan. Pada pendekatan ini, proses-proses dasar organisasi akan ditetapkan terlebih dahulu. Ini mencakup perumusan dan penentuan secara simultan teknologi inti yang akan digunakan serta prosedur operasional yang dibutuhkan. Dengan cara ini, masukan dari staf di level operasional dapat diintegrasikan secara langsung ke dalam desain organisasi, memastikan bahwa semua kebutuhan dasar dan operasional telah dipertimbangkan sejak awal. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan terciptanya partisipasi yang lebih luas dari seluruh anggota organisasi, sehingga menghasilkan desain yang lebih responsif terhadap kebutuhan nyata di lapangan.

5.7.2 Pendekatan dari Atas ke Bawah (Top-Down)

Menyusun organisasi dengan pendekatan dari atas ke bawah dapat memulai proses dari level pimpinan puncak hingga mencapai level staf. Pada pendekatan ini, tujuan umum organisasi diterjemahkan menjadi tujuan-tujuan khusus yang lebih spesifik, yang kemudian digunakan sebagai panduan untuk mencapai hasil akhir yang diinginkan. Pimpinan organisasi menetapkan visi dan misi yang kemudian dijabarkan menjadi

rencana-rencana strategis dan operasional yang lebih terperinci. Dengan pendekatan ini, panduan dan arahan yang jelas dari pimpinan dapat memastikan bahwa seluruh bagian organisasi bergerak menuju tujuan yang sama. Pendekatan ini juga memungkinkan adanya pengawasan dan kontrol yang lebih terstruktur, sehingga setiap langkah yang diambil sesuai dengan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Dengan memahami dan menerapkan kedua model proses desain organisasi ini, sebuah organisasi dapat menciptakan desain yang tidak hanya efisien dan efektif, tetapi juga adaptif terhadap perubahan dan kebutuhan yang berkembang. Kombinasi yang tepat antara pendekatan dari bawah ke atas dan dari atas ke bawah dapat memberikan keseimbangan antara partisipasi anggota dan arahan strategis dari pimpinan, sehingga menghasilkan desain organisasi yang optimal.

5.8 Faktor Penyebab Perubahan Desain Organisasi

5.8.1 Strategi Organisasi

Memilih struktur yang tepat untuk suatu organisasi memang belum tentu menjamin kesuksesan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, struktur yang tepat dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan. Hal yang paling dibutuhkan adalah strategi yang baik dalam menjalankan organisasi, agar semua yang telah direncanakan dapat berjalan sesuai dengan harapan. Strategi ini harus mencakup berbagai aspek, mulai dari manajemen sumber daya manusia, pengelolaan keuangan, hingga pendekatan terhadap pasar dan pelanggan. Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan sumber dayanya dan memaksimalkan kinerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5.8.2 Skala Organisasi

Skala organisasi dapat dibedakan berdasarkan berbagai faktor, seperti jumlah penjualan, pangsa pasar, dan jumlah tenaga kerja yang dimiliki. Organisasi yang berskala besar biasanya memiliki jaringan cabang yang tersebar di berbagai daerah, karena memiliki pangsa pasar yang luas. Selain itu, organisasi besar juga cenderung memiliki jumlah karyawan yang lebih banyak dan kapasitas produksi yang lebih besar. Faktor-faktor ini memungkinkan organisasi untuk beroperasi dalam skala yang lebih luas dan mencapai pasar yang lebih luas pula. Dengan skala yang besar, organisasi juga memiliki potensi untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar dan daya saing yang lebih kuat di pasar.

5.8.3 Teknologi

Faktor teknologi mencakup cara produk dari suatu organisasi bisnis dihasilkan serta bagaimana pekerjaan dilakukan. Teknologi yang digunakan dalam proses produksi dan operasional organisasi sangat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja. Dengan penerapan teknologi yang canggih, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya produksi, dan meningkatkan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan. Selain itu, teknologi juga memainkan peran penting dalam komunikasi dan koordinasi antar departemen dan cabang organisasi. Kemajuan teknologi informasi memungkinkan organisasi untuk beroperasi secara lebih cepat dan efisien, serta merespons perubahan pasar dengan lebih tanggap.

5.8.4 Lingkungan

Faktor lingkungan adalah salah satu elemen yang menentukan bagaimana organisasi akan beroperasi. Lingkungan yang dinamis menuntut organisasi untuk terus menyesuaikan diri agar tetap relevan dan kompetitif. Lingkungan ini mencakup berbagai aspek, seperti perubahan regulasi pemerintah, kondisi ekonomi, tren sosial, dan perkembangan teknologi. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan akan lebih mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pemantauan dan analisis lingkungan secara terus-menerus sangat penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin muncul. Dengan demikian, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

5.9 Materi Teknologi Dan Dampaknya Terhadap Desain Organisasi

Beberapa aspek penting yang menggambarkan bagaimana kemajuan teknologi mempengaruhi struktur, proses, dan budaya organisasi. Berikut adalah beberapa poin utama:

5.9.1 Digitalisasi

Digitalisasi merujuk pada proses transformasi di mana sistem dan metode tradisional yang sebelumnya berbasis manual atau analog diubah menjadi sistem yang berbasis teknologi digital. Proses ini melibatkan penerapan berbagai teknologi digital, termasuk perangkat lunak, aplikasi, dan sistem informasi, untuk menggantikan dan memperbaiki cara-cara lama dalam melakukan pekerjaan.

5.9.2 Desain Berbasis Teknologi

Teknologi memiliki dampak signifikan pada bagaimana struktur organisasi diatur. Salah satu perubahan yang sering terjadi adalah pergeseran menuju struktur yang lebih datar. Dalam struktur organisasi tradisional, sering kali terdapat banyak lapisan manajerial antara level karyawan dan eksekutif puncak. Namun, dengan kemajuan teknologi, banyak organisasi memilih untuk mengurangi jumlah lapisan ini. Struktur yang lebih datar memungkinkan komunikasi yang lebih langsung antara manajer dan staf, serta mempercepat proses pengambilan keputusan. Keputusan yang lebih cepat dapat diambil karena ada lebih sedikit rintangan hierarkis dan persetujuan yang diperlukan, serta informasi bisa mengalir dengan lebih lancar di seluruh organisasi.

5.9.3 Tim Virtual

Kemajuan teknologi komunikasi telah memungkinkan munculnya tim virtual, di mana anggota tim tidak perlu berada di lokasi fisik yang sama untuk bekerja sama. Teknologi seperti video conferencing, aplikasi kolaborasi online, dan platform komunikasi real-time memungkinkan tim yang tersebar di berbagai belahan dunia untuk bekerja bersama secara efektif. Hal ini mengurangi kebutuhan untuk ruang kantor fisik yang luas dan memungkinkan perusahaan untuk merekrut dan memanfaatkan talenta global tanpa batasan geografis. Dengan tim virtual, organisasi dapat memperoleh keahlian dan perspektif yang lebih beragam, serta meningkatkan fleksibilitas operasional dan kapasitas adaptasi terhadap kebutuhan pasar yang berubah-ubah.

5.9.4Automatisasi proses

Automatisasi proses adalah penerapan teknologi untuk menggantikan berbagai tugas rutin dan berulang yang sebelumnya dilakukan secara manual dengan sistem otomatis yang dikendalikan oleh perangkat lunak atau mesin. Teknologi ini memfasilitasi otomatisasi dalam beberapa area kunci, yang membawa dampak signifikan pada efisiensi operasional dan produktivitas organisasi.

5.9.5 AI dalam Pengambilan Keputusan

Kecerdasan buatan (AI) berperan penting dalam meningkatkan proses pengambilan keputusan dengan kemampuan analisis data yang canggih. AI menggunakan algoritma dan model pembelajaran mesin untuk mengolah dan menganalisis data dalam jumlah besar dengan kecepatan yang jauh melampaui kapasitas manusia.

5.9.6 Platform Kolaborasi

Alat kolaborasi digital telah merevolusi cara tim berkomunikasi dan bekerja sama, memungkinkan interaksi yang cepat, efisien, dan efektif di seluruh dunia. Platform seperti Slack, Microsoft Teams, dan Zoom memainkan peran penting dalam memfasilitasi komunikasi antar anggota tim, terutama dalam konteks kerja jarak jauh atau lingkungan kerja hybrid.

1. Slack

Slack adalah platform komunikasi berbasis chat yang menyediakan saluran untuk berbagai topik dan proyek. Fitur ini memungkinkan anggota tim untuk terlibat dalam diskusi yang terorganisir, berbagi file, dan mengintegrasikan aplikasi lain yang mendukung workflow. Penggunaan Slack mempercepat aliran informasi dan memudahkan kolaborasi real-time tanpa perlu bertemu secara langsung.

2. Microsoft Teams

Microsoft Teams menawarkan fitur-fitur lengkap untuk kolaborasi, termasuk chat, panggilan video, dan integrasi dengan Microsoft Office. Dengan Teams, anggota tim dapat berkolaborasi dalam dokumen secara bersamaan, mengatur rapat online dengan mudah, dan mengelola proyek menggunakan berbagai alat manajemen yang terintegrasi dalam satu platform. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih terkoordinasi dan efisien.

3. Zoom

Zoom dikenal dengan kemampuan video conferencing-nya yang andal. Selain mengadakan rapat video berkualitas tinggi, Zoom juga memungkinkan pembuatan ruang pertemuan virtual untuk diskusi kelompok, presentasi, dan pelatihan. Fitur-fitur seperti pembagian layar dan rekaman rapat mendukung kolaborasi visual yang efektif dan mendokumentasikan sesi kerja.

5.9.7 Peningkatan Keterhubungan

Teknologi modern memfasilitasi keterhubungan yang lebih baik antara anggota tim yang berada di lokasi yang berbeda, menciptakan pengalaman kerja yang seolah-olah mereka berada dalam satu ruang fisik meskipun sebenarnya terpisah secara geografis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, Y. *et al.* (2024) 'Pengaruh Desain Organisasi Terhadap Pengembangan Organisasi', 4(2), pp. 255–266. Available at: <https://doi.org/10.59141/comserva.v4i2.1346>.
- Juru, N.A. (2020) 'Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng', *Jurnal Ilmiah MEA*, 4(2), pp. 408–421. Available at: <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/510>.
- Nur Asni Gani, Rony Edward Utama Jaharuddin and Priharta, A. (2020) *Perilaku Organisasi Pdf*. Cipinang Muara Jakarta Timur: Mieqat.
- Renaldo Budiliono dan Roy Setiawan (2013) 'ANALISIS DESKRIPTIF DESAIN ORGANISASI PADA PT. WIN WIN REALTY CENTRE', 1(3).
- Robbins, P., S. and Judge, T.A. (2008) 'Perilaku Organisasi', in. Jakarta: Salemba.
- Yulianti, D. and Hermawan, D. (2015) 'Desain Struktur Organisasi Efektif Untuk Mencapai Tujuan Organisasi Publik', *Spirit Publik*, 10(1), pp. 93–114.

BAB 6

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Andi Yusniar Mendo

6.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian kegiatan yang mengatur individu dalam sebuah organisasi, mulai dari perekrutan hingga pensiun. Bagian ini, yang dulunya dikenal sebagai kepegawaian atau personalia, kini disebut sebagai *Human Resources Department* (HRD) seiring dengan perubahan paradigma. Pentingnya peran HRD semakin terasa dalam organisasi modern, menimbulkan pertanyaan mengapa HRD menjadi elemen krusial dalam kehidupan organisasi. Efektivitas pengelolaan SDM sangat menentukan kekuatan dan keberhasilan sebuah organisasi, yang kini lebih bergantung pada kualitas SDM dibandingkan dengan teknologi atau infrastruktur.

Perkembangan dalam pengelolaan SDM terus terjadi seiring dengan kemajuan peradaban dan dinamika dunia bisnis yang berlaku di semua sektor industri. Pendekatan terhadap SDM telah berevolusi, melahirkan berbagai praktik manajemen yang mendukung kemajuan organisasi dan pengembangan setiap individunya. Praktik-praktik lama tidak lagi memadai untuk menjawab tantangan zaman ini, mengingat perubahan cara berbisnis, bekerja, interaksi antar generasi, dan tuntutan pelanggan yang terus berkembang.

Menurut (Wuli, Tinggi, dan Flores, 2023), terdapat berbagai definisi manajemen SDM dengan tingkat kompleksitas yang berbeda. Dua definisi yang relevan adalah: pertama, manajemen SDM adalah pendekatan strategis, terintegrasi, dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan. Kedua, manajemen SDM merupakan proses membangun tenaga kerja dan menciptakan kinerja manusia yang dibutuhkan organisasi. Definisi ini menunjukkan beberapa karakteristik utama SDM:

1. Keanekaragaman SDM: Sulit untuk menemukan karakteristik universal SDM karena model dan praktiknya bervariasi di setiap organisasi.
2. Sifat strategis SDM: Integrasi strategis adalah fitur signifikan, yang menuntut perencanaan SDM sejalan dengan perencanaan organisasi secara keseluruhan.
3. Orientasi komitmen SDM: Konsep kebersamaan dan komitmen tinggi mendukung SDM, di mana keterlibatan semua pihak dalam usaha bersama meningkatkan kinerja.
4. SDM sebagai *'human capital'*: Orang dan keterampilan mereka dianggap sebagai aset berharga dan sumber keunggulan kompetitif.
5. Pendekatan unitaris dan individualis: Teori SDM menyatakan bahwa karyawan memiliki kepentingan yang sama dengan pemberi kerja dan menekankan pentingnya hubungan individu dengan organisasi.

Tujuan akhir dari setiap aktivitas dan proses manajemen SDM adalah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penerapan manajemen SDM bertujuan untuk meningkatkan kontribusi produktif karyawan secara strategis, etis, dan sosial, memastikan organisasi mencapai keberhasilan melalui kerjasama dan kontribusi aktif dari SDM.

Berikut ini beberapa tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) menurut (Wuli, Tinggi, dan Flores, 2023):

1. Mendukung pencapaian tujuan organisasi
Departemen SDM, seperti departemen lainnya, berfungsi untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Jika gagal dalam hal ini, departemen SDM (atau unit lainnya) akan kehilangan relevansinya dan akhirnya menghilang.
2. Memanfaatkan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja secara optimal
SDM bertujuan untuk menjadikan tenaga kerja sebagai aset produktif dan menguntungkan bagi pelanggan, pemegang saham, dan karyawan.
3. Menyediakan karyawan yang terlatih dan termotivasi
SDM bertanggung jawab memastikan karyawan termotivasi untuk bekerja maksimal, kinerja mereka dievaluasi secara tepat, dan mereka mendapatkan imbalan sesuai kontribusinya kepada organisasi.
4. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengembangan diri karyawan
SDM berusaha untuk mendorong setiap karyawan mencapai potensi penuh mereka. Untuk itu, diperlukan program yang meningkatkan kualitas kehidupan kerja.
5. Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja
SDM berupaya menjadikan lingkungan kerja dalam organisasi sebagai tempat yang menyenangkan baik secara pribadi maupun sosial. Tanpa peningkatan kualitas kehidupan kerja, sulit untuk meningkatkan kinerja organisasi.

6. Mengomunikasikan kebijakan SDM kepada seluruh karyawan
SDM bertugas menyampaikan kebijakan dengan jelas, mengumpulkan ide, pendapat, dan perasaan dari pelanggan, regulator, serta publik eksternal lainnya, serta memahami pandangan dari SDM internal.
7. Bertindak secara etis dan sosial sesuai kebutuhan masyarakat
SDM harus memastikan organisasi mengelola sumber daya manusia dengan cara yang etis dan bertanggung jawab sosial, mematuhi standar hukum dan etika.

Berikut ini tiga peran utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Andiny (2023):

1. Peran Administratif SDM
Mengelola dan menyimpan catatan dengan efisien dan tepat waktu.
2. Peran Operasional SDM
Mengidentifikasi dan mengimplementasikan program serta kebijakan operasional dalam organisasi.
3. Peran Strategis SDM
Menangani isu-isu jangka panjang dan implikasi strategis terkait SDM, karena SDM merupakan aset berharga dan investasi signifikan bagi perusahaan.

Penerapan ketiga peran manajemen SDM ini sangat penting dalam lingkungan gereja. Pengelolaan arsip yang kurang optimal sering kali mengakibatkan informasi terkait struktur organisasi atau data jemaat menjadi tidak akurat (Mirifica News, 2023). Untuk mengatasi kekurangan atau kelemahan SDM, dapat dilakukan pelatihan, seminar, atau workshop. Pemimpin gereja perlu melibatkan SDM yang ada untuk memberdayakan

mereka, karena SDM yang kreatif dapat memajukan pelayanan dan program-program baik jangka pendek maupun jangka panjang (Andiny, 2023).

Untuk mengoptimalkan manajemen sumber daya manusia, perusahaan harus mengatasi berbagai tantangan terkait karyawan, manajer, dan staf lainnya untuk mendukung aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Manajer harus memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang tepat, di tempat yang sesuai, pada waktu yang tepat, dengan keterampilan yang memadai untuk menyelesaikan tugas guna mencapai tujuan perusahaan. Sistem formal dalam organisasi perlu dirancang untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Baik perusahaan besar dengan 10.000 karyawan maupun organisasi nirlaba kecil dengan 10 karyawan, diperlukan sistem kompensasi yang baik dan sesuai hukum (Islam dan Sumatera, 2022).

Seluruh kegiatan manajemen SDM memerlukan evaluasi dan pemahaman mendalam tentang apa yang berhasil dan tidak. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, dengan undang-undang dan kebutuhan pemberi kerja yang terus berubah, manajemen SDM harus senantiasa berkembang dan beradaptasi. Konsep mendasar adalah bahwa setiap karyawan adalah individu manusia, bukan sekadar mesin atau sumber daya bisnis. Studi manajemen SDM mencakup berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lainnya. Pengelolaan SDM juga melibatkan perancangan dan implementasi sistem pengembangan karyawan, manajemen karir, evaluasi kinerja, kompensasi, serta hubungan industrial yang harmonis.

Manajemen SDM menitikberatkan pada keputusan dan praktik yang berdampak langsung pada sumber daya manusia.

Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi SDM dalam organisasi dengan menciptakan unit kerja yang efektif. Studi manajemen SDM menggambarkan bagaimana perusahaan seharusnya merekrut, mengembangkan, mempekerjakan, mengevaluasi, dan mempertahankan karyawan yang tepat dari segi kuantitas dan kualitas. Pengelolaan SDM mengoptimalkan potensi besar tenaga kerja sebagai penggerak utama elemen-elemen pendukung praktik manajemen, memastikan sinergi dengan lingkungan tercipta. Perubahan teknologi yang cepat memaksa organisasi untuk terus beradaptasi dengan lingkungan bisnis mereka.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab pendahuluan, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, menurut (Pasarela,2023) secara garis besar dibagi dua, yaitu fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operasional. Berikut akan di bahas satu persatu.

1. Perencanaan, Manajer yang efektif menyadari bahwa bagian terbesar dari waktu yang harus mereka sediakan adalah perencanaan. Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan berartipenentuan program sumber daya manusia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh organisasi.
2. Pengorganisasian, Pengorganisasian menyangkut kepada penyusunan serangkaian tindakan yang telah ditentukan,

sehingga dapat dilaksanakan dengan baik. Manajemen sumber daya manusia merancang struktur hubungan antara pekerjaan, sumber daya manusia, dan faktor-faktor fisik yang akan dilibatkan. Para manajer harus hati-hati terhadap hubungan yang rumit yang ada di antara satu unit khusus dan unit-unit organisasi lainnya.

3. Pengarahan ,Fungsi pengarahan ini menyangkut kepada pelaksanaan rencana yang telah disusun dan telah diorganisasikan. Dalam fungsi pengarahan ini, terdapat pemotivasian, pelaksanaan pekerjaan, pemberian perintah, dan sebagainya. Intinya bagaimana menyuruh orang untuk bekerja secara efektif.
4. Pengendalian, Pengendalian berarti pengamatan atas tindakan dan perbandingannya dengan rencana dan perbaikan atas setiap penyimpangan yang mungkin terjadi. Pada saat-saat tertentu juga diadakan penyusunan kembali rencana-rencana dan penyesuaiannya terhadap penyimpangan yang tidak dapat diubah.
5. Pengadaan tenaga kerja, Pengadaan tenaga kerja adalah fungsi operasional pertama dari manajemen sumber daya manusia, yaitu berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam pengadaan tenaga kerja adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan.
6. Pengembangan, Pengembangan sumber daya manusia merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Pengembangan sumber daya manusia ini diperlukan karena adanya

perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, dan tugas manajemen yang semakin rumit.

7. Kompensasi, Kompensasi dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada sumber daya manusia atas sumbangan mereka kepada pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi ini berkaitan erat dengan pokok-pokok seperti evaluasi pekerjaan, kebijakan pengupahan, sistem pengupahan, dan lain sebagainya.
8. Integrasi, merupakan usaha untuk menghasilkan rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan, masyarakat dan organisasi. Adanya tumpang tindih kepentingan yang cukup berarti antara perorangan, masyarakat dan organisasi, menyebabkan perlukan mempertimbangkan perasaan, dan sikap personalia dalam menerapkan asas-asas dan kebijakan organisasi.
9. Pemeliharaan, Fungsi pemeliharaan ini terkait dengan bagaimana usaha untuk mengabadikan keadaan baik yang sudah tercipta. Memiliki angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja perlu di pelihara dengan baik.
10. Pemisahan (*Separation*), Pemisahan merupakan fungsi terakhir dari manajemen sumber daya manusia. Hal ini berkaitan dengan memutuskan hubungan kerja dengan sumber daya manusia yang ada, dan mengembalikannya kepada masyarakat. Pemutusan hubungan kerja ini bisa terjadi karena pensiun, pemberhentian sementara, penempatan luar, meninggal dunia, dan pemecatan.
11. Evaluasi Kinerja, Mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam Evaluasi kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan

baik. Evaluasi kinerja menitik beratkan pada Evaluasi sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

Fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aspek krusial sebagai berikut:

1. Perencanaan: Menyusun strategi pengelolaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan melalui program kepegawaian yang efektif.
2. Pengorganisasian: Mengelola karyawan, membagi tugas, mengatur hubungan kerja, mendistribusikan wewenang, serta memastikan integrasi dan koordinasi dalam struktur organisasi.
3. Pengarahan: Membimbing karyawan agar bekerja sama secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan serta memenuhi kepentingan karyawan dan masyarakat.
4. Pengendalian: Memantau karyawan untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan perusahaan dan rencana kerja, serta melakukan koreksi jika terdapat penyimpangan.
5. Pengadaan: Melaksanakan rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan: Meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi: Memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan kinerja mereka dengan prinsip yang adil, layak, sesuai standar upah minimum, serta konsistensi internal dan eksternal.
8. Pengintegrasian: Menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan untuk menciptakan kerjasama

- yang saling menguntungkan, termasuk motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan yang efektif.
9. Pemeliharaan: Meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap produktif hingga pensiun melalui program kesejahteraan yang sesuai dengan kebutuhan mayoritas karyawan.
 10. Kedisiplinan: Mengembangkan kesadaran dan kemauan untuk mematuhi peraturan perusahaan serta norma sosial, yang merupakan kunci utama dalam mencapai tujuan.
 11. Pemberhentian: Mengelola proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan berbagai alasan seperti keinginan karyawan, keputusan perusahaan, berakhirnya kontrak, pensiun, dan ketentuan hukum yang berlaku.

Manajemen sumber daya manusia perlu memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi digital. Mereka juga harus mengambil peran dalam memimpin perubahan budaya dan paradigma di dalam organisasi untuk mengadaptasi teknologi baru. Dalam strategi manajemen SDM, penerapan teknologi digital dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dalam proses rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier. Dengan manajemen SDM yang efektif di era digital, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan menghadapi tantangan teknologi dengan lebih baik (Wahyudi et al., 2023).

Peran manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam proses digitalisasi perusahaan, termasuk dalam mengidentifikasi kebutuhan teknologi, melakukan rekrutmen, mengembangkan keterampilan digital, serta mengelola perubahan organisasi. Dengan keterlibatan yang kuat dari

manajemen SDM, perusahaan dapat memaksimalkan pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif.

6.2 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal mencakup semua faktor di luar perusahaan yang dapat menjadi peluang atau hambatan (Kurniati, 2022). Ini tidak hanya mencakup aspek ekologi, tetapi juga berbagai kekuatan eksternal yang mempengaruhi aktivitas organisasi secara keseluruhan (Kurniati, 2022). Organisasi perlu terus mempelajari dan menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan ini agar bisa bertahan. Lingkungan eksternal menyediakan sumber daya dan pasar bagi output organisasi, dan sejauh mana lingkungan ini mendukung organisasi akan mempengaruhi operasional dan kinerjanya (Kurniati, 2022).

Dalam dunia bisnis, lingkungan eksternal sangat penting karena mempengaruhi keberhasilan dan kelangsungan perusahaan. Faktor-faktor seperti regulasi pemerintah, kondisi sosial-ekonomi, dan peran lembaga terkait adalah bagian dari lingkungan eksternal. Oleh karena itu, pelaku bisnis harus memperhatikan prinsip keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab sosial. Pastikan bahwa kegiatan bisnis tidak hanya mematuhi standar hukum tetapi juga sejalan dengan nilai-nilai etika. Ini mencakup transparansi, keadilan dalam hubungan kerja, dan perhatian terhadap kesejahteraan masyarakat sekitar. Dengan demikian, pelaku bisnis dapat membangun fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan yang berkelanjutan dan bermanfaat bagi masyarakat secara keseluruhan (Pratama dan Aslami, 2023).

Lingkungan eksternal, dengan kehadiran institusi atau kekuatan luar, memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja

organisasi. Berbeda dengan lingkungan internal, lingkungan eksternal lebih luas dalam cakupannya (Kurniati, 2022). Secara umum, lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi dua jenis utama: lingkungan khusus dan lingkungan umum. Lingkungan khusus terfokus secara langsung pada pencapaian tujuan organisasi, melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti konsumen, pemasok, pesaing, kreditor, pelanggan, regulator, dan serikat pekerja (Kurniati, 2022). Di sisi lain, lingkungan umum mencakup berbagai kondisi seperti ekonomi, politik, hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, serta faktor global yang berpengaruh terhadap operasional organisasi (Kurniati, 2022).

Memahami lingkungan eksternal sangat penting karena faktor-faktor eksternal seperti perubahan tren pasar, kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, persaingan industri, dan dinamika sosial dapat mempengaruhi kinerja dan kesuksesan organisasi. Analisis lingkungan eksternal membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta menentukan strategi yang tepat untuk menghadapinya (Zamsiswaya et al., 2023). Dengan pemahaman mendalam tentang lingkungan eksternal, perusahaan dapat mengembangkan strategi adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan, menjaga keunggulan kompetitif, dan mencapai tujuan jangka panjang. Lingkungan eksternal juga menyediakan informasi penting tentang faktor sosial, politik, ekonomi, dan teknologi yang mempengaruhi strategi perusahaan. Pemahaman yang baik tentang lingkungan eksternal memungkinkan perusahaan melakukan analisis risiko, mengidentifikasi tren pasar baru, dan merespons perubahan dengan cepat.

Dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal, perusahaan harus proaktif dan responsif terhadap perubahan.

Dengan memanfaatkan informasi dan wawasan tentang lingkungan eksternal, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang baru, mengantisipasi ancaman, dan mengembangkan strategi kompetitif yang kuat. Lingkungan eksternal menjadi faktor kunci dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan (Zamsiswaya et al., 2023). Lingkungan eksternal adalah kekuatan yang mempengaruhi organisasi, di mana perubahan yang terjadi dapat berdampak signifikan pada operasional organisasi. Lingkungan eksternal lembaga meliputi masyarakat, pemimpin, dan organisasi yang bekerja sama dengan lembaga tersebut, memberikan dampak pada lingkungan sekitar (Mihdad Mahda Fiqia, Chotimah dan Sulistyorini, 2023).

6.3 Budaya Organisasi

Menurut Pratama dan Aslami (2023), Budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi dasar yang dikembangkan oleh sebuah kelompok melalui proses belajar saat menghadapi tantangan penyesuaian eksternal dan integrasi internal. Pola ini terbukti efektif dan dianggap sah sehingga diteruskan kepada anggota baru sebagai cara untuk memahami, berpikir, dan merasakan berbagai isu. Budaya organisasi tetap konsisten sebagai faktor kunci yang menentukan keberhasilan pelaksanaan perubahan dalam sebuah institusi. Pratama dan Aslami (2023) menyoroti bahwa ciri utama dari perusahaan yang sukses sebagian besar terkait dengan budaya, seperti nilai dan sikap. Nilai-nilai bersama dalam kelompok ini dapat bertahan lama, bahkan ketika anggota kelompok berubah.

Budaya organisasi bertindak sebagai pemoderasi situasional krusial yang menentukan seberapa efektif kepemimpinan berjalan dan mencakup elemen-elemen yang merekatkan anggota, serta mempengaruhi keseluruhan operasi

organisasi. Budaya ini menarik minat tidak hanya dari para lulusan, tetapi juga dari perusahaan dan para manajer. Sebagai salah satu aspek perubahan manajemen yang paling kompleks, budaya organisasi terdiri dari komponen struktural formal dan informal yang terus bertransformasi, memperlihatkan perubahan yang berkelanjutan dengan selingan perubahan radikal (Pratama dan Aslami, 2023).

Menurut Pratama dan Aslami (2023), budaya organisasi berfungsi sebagai jaringan sosial bersama yang dikelola oleh para pemimpin dan dianggap sebagai aset strategis yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Ini dapat digambarkan sebagai himpunan asumsi mendasar yang memandu anggota dalam menghadapi tantangan dan menjaga kelancaran operasional perusahaan. Perubahan dalam organisasi dipengaruhi oleh fakta bahwa budaya didasari oleh asumsi kolektif yang sangat mendalam (Pratama dan Aslami, 2023).

Budaya perusahaan adalah landasan perilaku kolektif dan keyakinan normatif tentang unit kerja. Dalam kerangka ini, Pratama dan Aslami (2023) menyajikan pandangan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi melalui pengaruh mereka terhadap sikap dan motivasi anggota organisasi. Tantangannya adalah memilih strategi yang cocok dengan kapabilitas organisasi untuk menerima perubahan. Pencapaian keseimbangan dalam perubahan budaya berarti menentukan tingkat tekanan yang sesuai untuk memfasilitasi transformasi budaya. Definisi budaya organisasi menuntut kemampuan untuk mengenali pola hubungan yang umum dalam struktur organisasi. Bagi sejumlah peneliti, budaya organisasi adalah pilar yang menghubungkan antara keberhasilan organisasi dan kinerja keseluruhan. Akan tetapi, ada pandangan bahwa budaya organisasi merupakan fenomena

kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang harus diidentifikasi dengan cermat (Pratama dan Aslami, 2023).

Jufrizen dan Rahmadhani (2020) menekankan bahwa budaya organisasi adalah struktur yang memandu perilaku sehari-hari dan pengambilan keputusan karyawan, membimbing langkah-langkah untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi menyangkut persepsi karyawan terhadap karakteristik budaya organisasi, yang bukan semata-mata preferensi pribadi. Dengan kata lain, budaya merupakan deskripsi kolektif yang mencerminkan persepsi yang diadopsi bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi mencakup norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota, dengan setiap individu berupaya beradaptasi untuk diterima di lingkungan mereka.

Jufrizen dan Rahmadhani (2020) menegaskan bahwa budaya organisasi mendasari cara suatu kelompok mengatasi tantangan internal dan eksternal secara konsisten, serta mewariskannya kepada anggota baru sebagai pedoman untuk memahami, berpikir, dan menanggapi masalah yang timbul. Mereka juga menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari kumpulan nilai, norma, asumsi, dan aturan yang telah diinternalisasi dan dihormati oleh anggota organisasi sebagai landasan dalam perilaku dan pemecahan masalah organisasional.

Budaya organisasi meliputi dimensi yang mendalam dan luas, menjadi pondasi dari iklim organisasi yang ideal. Ini adalah karakteristik perusahaan yang terbentuk dari sistem nilai yang menciptakan standar perilaku yang tercermin dalam sikap, persepsi, dan tindakan individu di dalam organisasi. Dengan demikian, budaya memiliki dampak besar pada berbagai aspek

kehidupan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Ketika budaya organisasi dikelola dengan baik sebagai alat manajemen, hal ini mampu menginspirasi karyawan untuk berperilaku secara positif, berdedikasi, dan produktif. Meskipun nilai-nilai budaya ini mungkin tidak selalu terlihat secara langsung, namun mereka menjadi kekuatan pendorong di balik perilaku yang mengarah pada efektivitas kerja (Jufrizen dan Rahmadhani, 2020).

Pratama dan Aslami (2023) menekankan bahwa perilaku individu di tempat kerja dipengaruhi oleh tiga jenis budaya yang berbeda: budaya nasional, budaya pekerjaan, dan budaya organisasi. Budaya nasional mencakup nilai-nilai yang dipelajari dari lingkungan keluarga, sementara budaya pekerjaan terbentuk selama pendidikan dan karir profesional seseorang. Meskipun budaya nasional cenderung sulit untuk diubah, budaya pekerjaan dan budaya organisasi dapat mengalami perubahan.

Pratama dan Aslami (2023) juga menyoroti bahwa banyak studi tentang budaya organisasi sering kali memiliki karakteristik yang serupa, mengakibatkan tumpang tindih dalam temuan dan pendekatan. Mereka menegaskan bahwa untuk berhasil mengubah budaya organisasi, penting untuk mengidentifikasi budaya yang diinginkan dan merancang strategi serta aktivitas yang tepat. Namun, tanpa personalisasi proses perubahan, keterlibatan individu dalam adopsi perilaku baru, dan peningkatan kompetensi manajerial yang diperlukan, budaya dasar organisasi tidak akan mengalami perubahan yang signifikan (Pratama dan Aslami, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Andiny, T.T. (2023) 'Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Diakonia di Era Digital', 3(Mei), pp. 82–87.
- Finthariasari, M. (2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia (strategi meningkatkan kinerja karyawan)*.
- Islam, U. and Sumatera, N. (2022) 'Mimbar Kampius : Jurnal Pendidikan dan Agama Islam Mimbar Kampius : Jurnal Pendidikan dan Agama Islam', 21, pp. 128–138. Available at: <https://doi.org/10.17467/mk.v21i2.935>.
- Jufrizen, J. and Rahmadhani, K.N. (2020) 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi', *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), pp. 66–79. Available at: <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>.
- Kurniati, N. (2022) 'Analisa Lingkungan Bisnis Internal Dan Eksternal Perusahaan', *Pusdansi.org*, 2(3), pp. 1–9.
- Mihdad Mahda Fiqia, A., Chotimah, C. and Sulistyorini (2023) 'Penguatan Analisis Lingkungan Internal (ALI) dan Analisis Lingkungan Eksternal (ALE) di Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Era Disrupsi', *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 4(1), pp. 103–114. Available at: <https://doi.org/10.21154/sajiem.v4i1.118>.
- Pasarela, H. (2023) 'Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya Organisasi', 2(2), pp. 66–75.
- Pratama, M.I. and Aslami, N. (2023) 'Dampak Kepemimpinan dan Strategi Manajemen Perubahan pada Budaya Organisasi', *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi, dan Manajemen*, 3(2), pp. 2118–2138.
- Wahyudi, A. *et al.* (2023) 'Dampak Transformasi Era Digital

- Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia', 1(4).
- Wuli, R.N., Tinggi, S. and Flores, P. (2023) 'PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERTANIAN', 2, pp. 1–15.
- Zamsiswaya *et al.* (2023) 'Model Deskriptif Manajemen Strategik :Proses Manajemen Strategik, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Formulasi Strategi', *Jurnal Adzkiya*, VII(1), pp. 46–58.

BAB 7

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Oleh Maman Musa

7.1 Pemimpin Dan Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi merupakan faktor utama yang memastikan arah serta Kejayaan dalam menggapai target bersama. Seorang pemimpin mesti dapat menginspirasi, memotivasi, dan memandu satuan kerjanya untuk berhasil. Hal ini mencakup pemahaman mendalam mengenai berbagai sifat dan aksi yang ditunjukkan oleh setiap personel satuan kerja. Setiap personel satuan kerja memiliki latar belakang, pengalaman, dan perspektif yang berbeda-beda, sehingga seorang pemimpin mesti mampu beradaptasi dan fleksibel. Pemimpin yang baik akan memiliki kemampuan untuk mengetahui intensitas dan kelemahan setiap personel satuan kerjanya dan selepas memanfaatkan potensi tersebut untuk kebernilaian satuan kerja secara keseluruhan. Akibatnya, mereka memiliki kemampuan untuk membuat area kerja yang menyenangkan di mana setiap karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.

Selain itu, Kualitas kepemimpinan memiliki peran krusial dalam menciptakan budaya organisasi yang positif dan produktif. Pemimpin yang dapat berkomunikasi beserta jelas dan efektif akan memperkuat visi dan misi organisasi, serta menetapkan semua personel satuan kerja memahami dan

berkomitmen pada target tersebut. Mereka juga beresponsibly untuk memberikan bimbingan dan dukungan yang diperlukan, serta mendorong partisipasi aktif dari setiap personel satuan kerja. Jadi, Kejayaan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia untuk menggapai kinerja yang opsatuan kerjaal dan berkelanjutan sebab pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai motor utama dalam pencapaian target organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai penopang yang menjaga semangat dan moral satuan kerja tetap tinggi.

Seorang pemimpin ialah individu yang memiliki kapasitas untuk merajai orang lain sehingga mereka dapat bekerja bersama dalam menggapai target tertentu dalam suatu organisasi. Berdasarkan pandangan (Kartono, 2013) “Seorang pemimpin ialah individu dalam suatu kelompok yang memiliki pengaruh terbesar atas aktivitas kelompok tersebut. Pemimpin berperan bernilai dalam merumuskan dan menggapai target kelompok. Selain itu, pemimpin juga selaku penggerak bagi pikiran, aksi, dan kegiatan yang berdampak pada pelaksanaan tugas-tugas. Ibaratnya, kepemimpinan melibatkan banyak aspek kekuasaan”. Seorang pemimpin ialah individu yang beresponsibility memandu dan mengoordinasikan berbagai aktivitas dalam tugas kelompok. Pemimpin, baik melalui kecakapan pribadi maupun pengangkatan resmi, memiliki kemampuan untuk merajai kelompok yang dipimpinnya, sehingga dapat memandu usaha kerja sama mereka menuju pencapaian target tertentu.

Intensitas seorang pemimpin berasal dari kemampuannya untuk merajai orang lain melalui berbagai aspek, seperti sifat, sikap, pengetahuan, pengalaman, dan keahlian komunikasinya dalam berinteraksi beserta orang lain. Seorang pemimpin yang

efektif memiliki keterampilan khusus yang memberikan mereka otoritas dan kewibawaan untuk memandu serta membimbing bawahannya. Beserta kemampuan ini, pemimpin mampu mendapatkan pengakuan dan dukungan dari bawahannya, yang sangat bernilai untuk menggapai target bersama. Pemimpin bukan hanya seseorang yang memegang posisi otoritas, tetapi juga individu yang mampu mendirikan hubungan yang kuat dan memotivasi satuan kerjanya melalui visi yang jelas dan pendekatan yang inspiratif. Mereka menggunakan intensitas interpersonal mereka untuk menciptakan area kerja yang kolaboratif, di mana setiap personel satuan kerja merasa dihargai dan didorong untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Jadi, seorang pemimpin yang hebat ialah seseorang yang tidak hanya memiliki kelebihan dalam merajai dan menggerakkan bawahannya, tetapi juga mampu menumbuhkan semangat kerja sama dan menggapai hasil yang luar biasa melalui pengaruh positif dan kepemimpinan yang visioner.

Kepemimpinan tidak hanya mengenai hierarki, gelar, atau status, melainkan mengenai kemampuan untuk membawa perubahan yang bermakna dan berkelanjutan. Seorang pemimpin sejati memahami bahwa inti kepemimpinan ialah menginspirasi dan memotivasi orang lain, bukan sekadar mengklaim hak, terlibat dalam konflik, atau mengumpulkan kekayaan. Kepemimpinan yang efektif melibatkan seni menghubungkan dan melibatkan individu di berbagai tingkatan dalam organisasi, menciptakan rasa kepemilikan dan komitmen bersama atas target bersama. Di era modern ini, pemimpin tidak bisa lagi hanya mengandalkan strategi dan eksekusi yang bersifat abstrak. Mereka mesti mendirikan hubungan yang autentik dan menciptakan keterlibatan nyata beserta satuan kerja mereka, menetapkan setiap personel merasa dihargai dan termotivasi

untuk berkontribusi. Kepemimpinan yang sukses ialah mengenai membina komunikasi terbuka, mendengarkan umpan balik, dan mendorong kolaborasi, sehingga setiap orang dapat berpartisipasi secara aktif dalam proses pencapaian visi dan misi organisasi. Beserta pendekatan yang inklusif dan kolaboratif ini, seorang pemimpin dapat memandu satuan kerjanya menuju perubahan positif dan kesuksesan yang berkelanjutan.

Secara sederhana, istilah "kepemimpinan" berasal dari kata "pimpin" yang memiliki arti memandu, membina, mengatur, menuntun, menunjukkan, atau memengaruhi. Dalam pengertian yang lebih luas, kepemimpinan mencakup berbagai aspek bernilai untuk kesuksesan suatu kelompok atau organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendirikan hubungan yang harmonis, menyusun strategi yang efektif, dan menuntun satuan kerja menuju pencapaian target bersama. Pemimpin juga selaku teladan dan memotivasi orang lain untuk berbuat lebih baik. Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin mesti mampu menginspirasi dan memotivasi personel satuan kerja, menciptakan area kerja yang kondusif, serta menetapkan setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Kepemimpinan yang efektif ialah mengenai menggabungkan visi yang jelas beserta aksi nyata, sehingga dapat membawa perubahan positif dan menggapai kesuksesan yang berkelanjutan. Beberapa ahli mengemukakan berbagai pengertian perihal kepemimpinan, yaitu: (Robbins, 2018) Kepemimpinan (leadership) ialah proses memandu sebuah kelompok menuju pencapaian target bersama. Lebih dari sekadar memberi petunjuk, kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mengilhami dan memotivasi personel kelompok, merumuskan visi bersama, serta merancang strategi

yang efektif untuk menggapai target tersebut. Seorang pemimpin perlu dapat mengidentifikasi serta memanfaatkan potensi individu dalam satuan kerja, mendirikan hubungan yang kuat dan saling percaya, serta memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan. Selain itu, kepemimpinan juga meliputi keterampilan dalam menghadapi tantangan dan perubahan, meraih ketetapan yang bijaksana, serta menjaga semangat dan komitmen satuan kerja tetap tinggi. Jadi, kepemimpinan yang berhasil selaku kunci untuk menggapai kesuksesan yang berkelanjutan dan menghasilkan dampak positif dalam kelompok atau organisasi.

Berdasarkan pandangan (Sutrisno, 2016) “Kepemimpinan melampaui sekadar serangkaian aktivitas; ia merupakan gabungan seni dan ilmu dalam menggerakkan orang lain menuju pencapaian target bersama. Seorang pemimpin tidak hanya memimpin secara langsung, tetapi juga membimbing dan merajai personel kelompok untuk menggapai hasil yang diharapkan. Hal ini melibatkan kemampuan untuk mengomunikasikan visi yang jelas dan menginspirasi orang lain untuk berpartisipasi dalam mewujudkannya. Pemimpin yang efektif dapat mengopsatukan kerjaalkan potensi individu dalam satuan kerjanya, mendirikan relasi yang solid dan saling percaya, serta menciptakan area di mana setiap personel merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Selain itu, kepemimpinan juga melibatkan kemampuan untuk mengatasi tantangan yang satuan kerjabul, membuat ketetapan strategis, dan menjaga semangat serta komitmen satuan kerja tetap tinggi saat menghadapi perubahan. Beserta pendekatan komprehensif yang berfokus pada hasil positif, seorang pemimpin tidak hanya meraih kesuksesan dalam menggapai target tetapi juga mendirikan fondasi untuk

pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang dalam organisasi”. Robbin-Judge (2008) memaknakan “Kepemimpinan (leadership) didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk merajai dan memandu suatu kelompok dalam menggapai visi atau rangkaian target yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, pengaruh seorang pemimpin bisa bersumber dari kekuasaan formal yang dimilikinya, seperti jabatan manajerial di dalam struktur organisasi. Namun, kepemimpinan tidak hanya terbatas pada posisi atau hierarki semata, tetapi juga melibatkan keterampilan dalam menginspirasi, membimbing, dan menggerakkan orang lain untuk bekerja bersama-sama menuju pencapaian target bersama.

Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya menegaskan visi dan target, tetapi juga mendirikan hubungan yang baik beserta personel satuan kerja, memotivasi mereka untuk berinovasi, dan mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul dalam perjalanan menggapai target. Jadi, kepemimpinan bukan sekadar mengenai posisi formal dalam organisasi, tetapi lebih pada kemampuan untuk memimpin beserta integritas, visi yang jelas, dan keterlibatan aktif dalam membentuk masa depan kelompok atau organisasi”. Sedangkan (Siagian, 2014) mendefinisikan "Leadership ialah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, terutama bawahannya, sehingga mereka bersedia melaksanakan kehendak pimpinan, meskipun secara pribadi mereka mungkin tidak menyukainya". Leadership ialah lebih dari sekadar kemampuan memengaruhi; ini mencakup seni dalam mendirikan hubungan yang kuat dan saling percaya beserta bawahannya. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mengandalkan kekuasaan atau otoritas, tetapi juga memahami kebutuhan dan motivasi

individu dalam satuan kerjanya. Beserta memperhatikan perspektif dan empati, pemimpin dapat memandu orang lain beserta cara yang menginspirasi dan memotivasi mereka untuk berkolaborasi dalam menggapai target bersama. Bernilai bagi seorang pemimpin untuk mengomunikasikan visi beserta jelas, memberikan dukungan yang diperlukan, serta memberdayakan bawahannya untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal. Beserta pendekatan ini, pemimpin tidak hanya menggapai hasil yang diinginkan tetapi juga mendirikan area kerja yang harmonis dan produktif.

(Rivai, 2014) memaknakan Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi, untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam situasi dan kondisi tertentu. Pemimpin menggunakan kemampuan dan strategi mereka untuk membimbing dan menginspirasi anggota tim, sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai hasil yang optimal. (Sulistiyani, 2003) berpendapat bahwa kepemimpinan dapat berjalan lancar dan berhasil dalam memimpin kelompok apabila didukung oleh kemampuan pemimpin yang memadai. Kemampuan pemimpin memegang peranan utama dalam memastikan efektivitas kepemimpinan seseorang. Beberapa kemampuan umum yang menjadi unsur dasar kepemimpinan meliputi:

- a. Kapasitas. Kemampuan untuk memahami dan mengelola berbagai situasi yang dihadapi.
- b. Kapabilitas. Kompetensi dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.
- c. Kepribadian pemimpin. Karakteristik personal yang memengaruhi cara pemimpin berinteraksi dengan orang lain dan memengaruhi mereka.

Ketiga unsur tersebut saling melengkapi dan berkontribusi pada kesuksesan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin yang efektif mampu mengintegrasikan kapasitas, kapabilitas, dan kepribadian mereka untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan dan pencapaian tujuan kelompok.

Kapasitas atau kemampuan ialah dasar yang dimiliki oleh seorang pemimpin, mencakup aspek seperti keahlian, pengetahuan, dan keterampilan. Ini bisa diperoleh melalui pendidikan formal, pelatihan nonformal, dan pengalaman pribadi yang berharga untuk peran kepemimpinannya. Keahlian yang didapat dari pendidikan formal memberikan pemahaman mendalam atas prinsip-prinsip dasar dan teori-teori yang relevan beserta kepemimpinan. Sementara itu, pengetahuan yang diperoleh secara nonformal melalui seminar, workshop, atau pelatihan lainnya memperluas pandangan pemimpin dalam menghadapi situasi-situasi yang kompleks dan dinamis. Pengalaman pribadi juga memberikan nilai tambah sebab melalui pengalaman ini, seorang pemimpin dapat mengembangkan intuisi, kecerdasan emosional, dan kemampuan untuk beradaptasi serta meraih ketetapan beserta bijaksana dalam berbagai konteks. Jadi, kapasitas yang holistik dan beragam ini selaku pondasi yang kuat bagi pemimpin untuk merajai dan membimbing orang lain menuju pencapaian target yang diharapkan.

Kapabilitas atau kesanggupan ialah keadaan psikologis yang mencerminkan stabilitas dan kesiapan sepenuhnya seorang pemimpin dalam menghadapi konsekuensi dari jabatan dan perannya dalam kepemimpinan. Ini termasuk kesiapan untuk meraih risiko yang diperlukan, mengatasi tantangan yang

kompleks, dan beresponsibility atas ketetapan yang diambil. Kapabilitas juga mencakup kemampuan untuk tetap fokus dan jelas dalam situasi yang tidak pasti atau sulit, serta keinginan untuk terus belajar dan berkembang dari pengalaman-pengalaman tersebut. Seorang pemimpin yang memiliki kapabilitas yang kuat mampu membangkitkan kepercayaan, meraih metode-metode inisiatif yang diperlukan untuk memimpin secara efektif, sambil menjaga integritas dan komitmen atas visi dan nilai-nilai organisasi.

Personality atau Kepribadian seorang pemimpin melampaui cerminan karakternya. ini melibatkan kompleksitas dari sifat-sifat dan watak yang melekat padanya. Seorang pemimpin yang memiliki kepribadian yang kuat dan positif dapat selaku teladan yang menginspirasi bagi satuan kerjanya. Prinsip-prinsip seperti kejujuran, integritas, dan perhatian atas orang lain ialah dasar bagi kredibilitas mereka, yang mendirikan kepercayaan dan keterampilan interpersonal yang kuat. Kemampuan untuk meraih ketetapan sulit beserta keberanian, kemampuan mendengarkan beserta empati, serta komitmen untuk bertindak beserta integritas membentuk dasar yang kokoh untuk kepemimpinan yang efektif. Sebagai akibatnya, pemimpin yang memiliki kepribadian yang kuat sering kali diberi penghormatan dan dihormati, yang membantu dalam mendirikan hubungan kerja yang harmonis dan produktif di dalam satuan kerja atau organisasi mereka.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan membimbing orang lain secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi ini, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, yakni:

- a. Keterlibatan Orang Lain. Kepemimpinan melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para bawahan. Bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Tanpa adanya bawahan, kepemimpinan tidak akan ada.
- b. Efektivitas Pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang mampu, dengan kekuasaannya, menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Pemimpin yang efektif dapat memotivasi dan menginspirasi timnya untuk bekerja keras dan mencapai tujuan bersama.
- c. Kualitas Pemimpin. Kepemimpinan harus dilandasi oleh kejujuran pada diri sendiri, sikap tanggung jawab yang tulus, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain, serta kemampuan untuk meyakinkan orang lain dalam membangun organisasi.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis dan pengetahuan, tetapi juga pada integritas, kejujuran, dan kemampuan interpersonal yang kuat. Seorang pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan yang mendukung, memberdayakan tim, dan memastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan hanya dapat dijalankan oleh seorang pemimpin, yaitu individu yang memiliki keahlian dalam memimpin dan kemampuan untuk mempengaruhi pendapat serta pandangan orang lain. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif dalam merancang rencana, mengoordinasikan tim, melakukan evaluasi, dan memimpin pekerjaan guna mencapai tujuan bersama. Ada sebuah ungkapan yang bijak yang menyatakan bahwa pemimpin adalah

pihak yang bertanggung jawab atas kegagalan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya memimpin ketika situasi berjalan lancar, tetapi juga bertanggung jawab penuh atas segala kekurangan dan kegagalan yang terjadi. Ini menunjukkan bahwa pemimpin harus memiliki keberanian, integritas, dan komitmen yang kuat dalam menjalankan tugasnya. Seorang pemimpin yang baik akan selalu berusaha memperbaiki diri dan timnya, serta mengambil tanggung jawab atas hasil yang dicapai, baik itu sukses maupun gagal.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, baik itu lembaga pemerintah maupun organisasi sosial lainnya, selalu dikaitkan dengan pemimpinnya. Kepemimpinan adalah elemen kunci dalam memastikan efektivitas sebuah organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi, arahan, bimbingan, konseling, pengendalian, dan keteladanan kepada bawahannya. Pemimpin juga harus bersikap jujur dan tegas agar bawahan mau bekerja sama dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada pengembangan timnya. Dengan memberikan dukungan yang diperlukan, seperti dorongan moral dan panduan yang jelas, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Sikap jujur dan tegas dari seorang pemimpin membangun kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja tim secara keseluruhan. Keteladanan dalam tindakan dan keputusan juga menjadi inspirasi bagi bawahan untuk mengikuti jejak pemimpin dalam mencapai kesuksesan organisasi.

7.2 Fungsi Dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi

Berdasarkan pandangan Nawawi (dalam (Busro, 2018) terdapat Lima fungsi pokok kepemimpinan, yakni :

1. Fungsi Instruktif

Pemimpin memiliki fungsi instruktif, yang meliputi memberikan petunjuk mengenai apa yang mesti dilakukan, bagaimana cara melaksanakan tugas tersebut, dan juga menetapkan tenggat waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

2. Fungsi Konsultatif

Pemimpin memiliki fungsi konsultatif yang bernilai dalam dinamika kepemimpinan, di mana mereka aktif mendengarkan dan mempersatukan kerjabangkan masukan serta sudut pandang dari bawahannya sebelum akhirnya meraih ketetapan. Pendekatan ini tidak hanya memungkinkan pemimpin untuk memperoleh perspektif yang lebih luas mengenai masalah yang dihadapi, tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan dan komitmen satuan kerja atas hasil ketetapan.

3. Fungsi Partisipasi

Pemimpin memiliki fungsi partisipatif yang esensial dalam dinamika kepemimpinan, di mana mereka tidak hanya mendorong tetapi juga mengaktifkan partisipasi setiap personel atau pengikutnya dalam semua tahapan proses menggapai target. Pendekatan ini tidak hanya melibatkan personel satuan kerja secara aktif dalam meraih ketetapan dan merumuskan strategi, tetapi juga mendorong mereka untuk berkontribusi beserta ide-ide dan keterampilan mereka secara maksimal.

4. Fungsi Delegasi

Pemimpin memiliki fungsi delegasi yang signifikan dalam praktik kepemimpinan, di mana mereka memiliki kemampuan untuk mendelegasikan wewenang kepada bawahannya beserta target untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Delegasi yang efektif bukan hanya mengenai membagi tanggung jawab, tetapi juga memberikan kesempatan kepada personel satuan kerja untuk mengembangkan keterampilan dan mandiri dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

5. Fungsi Pengendalian

Pemimpin memiliki fungsi pengendalian yang bernilai dalam konteks kepemimpinan, di mana mereka bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengatur setiap aktivitas atau pekerjaan personel satuan kerja agar tetap sesuai beserta aturan dan standar yang telah ditetapkan dalam rangka menggapai target organisasi. Melalui pengendalian yang efektif, seorang pemimpin dapat menetapkan bahwa setiap metode yang diambil oleh personel satuan kerja mendukung visi dan strategi organisasi, serta menjaga konsistensi dalam pencapaian hasil yang diharapkan.

Dalam menjalankan fungsinya, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab dan tugas-tugas khusus yang mesti dipenuhi. Salah satu tugas utama pemimpin adalah mengupayakan agar kelompok yang dipimpinnya dapat menggapai target organisasi beserta baik, melalui kerja sama yang produktif dan efektif, bahkan dalam menghadapi berbagai situasi dan tantangan yang kompleks sekalipun.

Merujuk pada pandangan Gerungan sebagaimana dikutip oleh Sutrisno (2016), ada tiga tugas utama seorang pemimpin,

yaitu: (1) memberikan struktur dan arahan yang jelas dalam menghadapi situasi-situasi sulit yang dihadapi oleh kelompok; (2) mengawasi dan memandu perantai personel kelompok agar selaras beserta target organisasi; dan (3) memahami serta menyampaikan kebutuhan, sikap, harapan, target, dan kekhawatiran kelompok kepada pihak-pihak di luar organisasi.

Peran pemimpin dalam suatu organisasi memang sangat krusial, tidak hanya secara internal dalam menggapai target organisasi, tetapi juga dalam berinteraksi dan menjalin hubungan beserta berbagai pihak eksternal. Semua ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menggapai target yang telah ditetapkan. Berdasarkan pandangan (Sutrisno, 2016) peranan tersebut dapat di kategorikan dalam tiga bentuk, yaitu:

1. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer adalah keterampilan interpersonal. Keterampilan ini sangat penting karena dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan berbagai individu, tidak hanya dengan para bawahannya, tetapi juga dengan berbagai pihak berkepentingan atau yang dikenal sebagai stakeholder, baik di dalam maupun di luar organisasi. Keterampilan interpersonal memungkinkan manajer untuk membangun hubungan yang baik, mengatasi konflik, dan memfasilitasi komunikasi yang efektif. Peran interpersonal ini sangat krusial karena menampakkan diri dalam berbagai situasi, seperti negosiasi dengan pihak eksternal, kolaborasi dengan tim internal, serta pembinaan dan pengembangan bawahan. Manajer yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepuasan

kerja, dan pada akhirnya, mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. Peranan yang Bersifat Informasional

Informasi adalah aset yang sangat kritikal bagi organisasi. Hal ini karena di masa depan, sulit membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat berjalan dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya. Informasi yang diolah dengan baik menjadi fondasi bagi pengambilan keputusan yang tepat dan strategis. Organisasi yang mampu mengelola informasi dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif, karena mereka dapat merespons perubahan dengan cepat dan akurat. Informasi yang berkualitas mendukung berbagai aspek operasional, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Dengan demikian, investasi dalam sistem informasi yang canggih dan proses pengolahan data yang efisien menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat berfungsi secara optimal dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Peranan Pengambilan ketetapan

Peranan ini mencakup tiga bentuk utama, yaitu sebagai berikut:

- a. Sebagai Wirausaha (Interpreneur). Seorang pemimpin diharapkan mampu secara terus-menerus mengkaji situasi yang dihadapi oleh organisasi. Pemimpin harus proaktif dalam mencari peluang dan inovasi untuk mendorong pertumbuhan dan perkembangan organisasi.
- b. Peredam Gangguan. Pemimpin harus siap untuk mengambil tanggung jawab dalam melakukan tindakan korektif ketika organisasi menghadapi gangguan serius

yang tidak dapat diatasi dengan cara biasa. Ini berarti pemimpin harus mampu mengelola krisis dan memulihkan stabilitas organisasi.

- c. Pembagi Sumber Daya. Wewenang atau kekuasaan pemimpin sering kali terlihat dalam kemampuan untuk mengalokasikan dana dan sumber daya. Pemimpin harus bijaksana dalam mengelola anggaran dan mendistribusikan sumber daya agar mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Ketiga peran ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab untuk memandu organisasi menuju kesuksesan, tetapi juga untuk menjaga stabilitas dan memastikan penggunaan sumber daya yang efisien. Pemimpin yang efektif harus mampu beradaptasi dengan perubahan, mengatasi tantangan, dan membuat keputusan strategis yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

7.3 Ciri Kepemimpinan

Berdasarkan pandangan (Afandi, 2018) terdapat enam ciri yang berkaitan beserta kepemimpinan, yakni :

1. Dorongan

Seorang pemimpin diharapkan untuk menunjukkan sikap kerja keras dan keteguhan dalam menghadapi tantangan. Sikap kerja keras menunjukkan dedikasi dan komitmen yang tinggi atas tugas dan visi organisasi, menginspirasi personel satuan kerja untuk memberikan yang terbaik dalam setiap upaya mereka. Pantang menyerah menandakan keteguhan hati dalam menghadapi rintangan dan kegagalan, serta kemampuan untuk belajar dari setiap pengalaman dan terus berupaya menggapai target yang ditetapkan.

2. Kehendak untuk Memimpin

Pemimpin memiliki kehendak untuk memimpin, merajai, dan menggerakkan orang lain. Keinginan ini tidak hanya mencakup aspirasi untuk menunjukkan kompetensi dalam memandu serta memberi arahan kepada satuan kerja atau kelompok, tetapi juga menunjukkan dedikasi untuk membawa perubahan positif dan menggapai target bersama.

3. Kejujuran dan Integritas

Pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk mendirikan hubungan yang baik dan saling percaya beserta para karyawan, beserta berpegang pada prinsip kejujuran sebagai fondasi utama. Kejujuran dalam interaksi dan komunikasi tidak hanya menciptakan atmosfer kerja yang transparan dan terbuka, tetapi juga memperkuat hubungan saling percaya di antara semua personel satuan kerja. Melalui pendekatan ini, seorang pemimpin tidak hanya selaku figur otoritatif, tetapi juga selaku teladan yang dapat diandalkan dan dihormati, mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Hubungan yang didasarkan pada kejujuran membuka jalan bagi kolaborasi yang efektif, pemecahan masalah yang terbuka, dan inovasi yang berkelanjutan dalam menggapai target bersama.

4. Kepercayaan Diri

Pemimpin diharapkan memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi agar bawahannya tidak meragukan kemampuan dan integritasnya. Tingkat kepercayaan diri yang kuat memungkinkan seorang pemimpin untuk meraih ketetapan beserta yakin dan tegas, serta memberikan arahan yang jelas dan terukur kepada satuan kerjanya. Kepercayaan diri ini

juga menciptakan area di mana bawahan merasa yakin bahwa pemimpin memiliki kapasitas untuk mengatasi tantangan dan memimpin mereka menuju pencapaian target bersama. Selain itu, kepercayaan diri yang tercermin dalam sikap dan aksi seorang pemimpin membantu mendirikan hubungan yang kokoh, di mana komunikasi terbuka, kolaborasi yang efektif, dan rasa keterlibatan yang tinggi dapat berkembang dalam satuan kerja.

5. Kecerdasan

Pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data beserta cerdas untuk membuat ketetapan yang tepat. Kemampuan ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis dalam mengelola informasi dan data yang tersedia, tetapi juga kemampuan untuk melihat model, tren, dan implikasi dari data tersebut atas strategi dan target organisasi. Beserta menggunakan data sebagai dasar pengambilan ketetapan, seorang pemimpin dapat menetapkan bahwa setiap metode yang diambil ialah responsif atas kondisi pasar, kebutuhan pelanggan, dan tantangan internal lainnya. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk meraih inisiatif yang lebih proaktif dan adaptif dalam area bisnis yang berubah beserta cepat. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada intuisi dan pengalaman, tetapi juga pada kemampuan untuk menggunakan data secara efektif untuk mendukung pengambilan ketetapan yang informasional dan terencana.

6. Pengetahuan perihal Pekerjaan

Pemimpin diharapkan memiliki pemahaman yang mendalam dan luas mengenai perusahaan di mana ia

bekerja, serta gambaran menyeluruh mengenai industri di mana perusahaan tersebut beroperasi. Pengetahuan ini meliputi pemahaman yang mendalam mengenai visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan, serta struktur organisasi dan bagaimana berbagai departemen dan fungsi saling berinteraksi untuk menggapai target bersama. Selain itu, pemimpin yang efektif juga memahami dinamika industri yang mereka geluti, termasuk tren pasar, persaingan, regulasi yang berlaku, dan perubahan teknologi yang mungkin merajai operasi dan strategi bisnis perusahaan. Beserta memiliki pengetahuan yang komprehensif ini, seorang pemimpin dapat meraih ketetapan yang lebih baik dan strategis, memimpin satuan kerja beserta lebih efektif, dan memandu perusahaan menuju pertumbuhan dan Kejayaan jangka panjang.

7.4 Keterampilan Yang Mesti Dimiliki Oleh Pemimpin

Katz (dalam Rivai, 2014) mengidentifikasi tiga keterampilan utama yang mutlak diperlukan oleh pemimpin, yaitu keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual.

- a. Keterampilan Teknis. Keterampilan ini meliputi kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan khusus atau keahlian dalam bidang tertentu. Pemimpin dengan keterampilan teknis yang baik dapat memahami dan menguasai tugas-tugas spesifik yang diperlukan dalam pekerjaan mereka.
- b. Keterampilan Manusiawi. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun dalam kelompok. Seorang pemimpin yang efektif harus bisa berinteraksi dengan baik dengan orang lain, membangun

hubungan yang kuat, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

- c. Keterampilan Konseptual. Keterampilan ini mengacu pada kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks. Pemimpin dengan keterampilan konseptual yang baik mampu mengidentifikasi masalah, mengembangkan alternatif solusi, dan memilih solusi terbaik. Kemampuan ini sangat penting dalam pengambilan keputusan yang strategis dan memastikan bahwa organisasi dapat menghadapi tantangan dengan efektif.

Dengan menguasai ketiga keterampilan ini, seorang pemimpin dapat menjalankan tugasnya dengan lebih baik dan membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Keterampilan teknis memungkinkan pemimpin untuk memahami aspek operasional, keterampilan manusiawi memastikan hubungan kerja yang positif, dan keterampilan konseptual membantu dalam perumusan strategi dan penyelesaian masalah.

7.5 Teori Kepemimpinan

Dalam teori kepemimpinan, penjelasannya ialah bagaimana perangai seorang pemimpin merajai kinerja, motivasi, dan prestasi kerja bawahannya dalam berbagai situasi yang sesuai beserta konteksnya. Upaya untuk mengelola sumber daya dan faktor lainnya guna menggapai target organisasi merupakan tanggung jawab bersama yang mesti dijalankan oleh pemimpin serta seluruh personel satuan kerja yang terlibat dalam proses tersebut.

Berdasarkan pandangan Kartono (2013) Tiga teori yang memaknakan munculnya pemimpin ialah sebagai berikut:

1. Teori Genetis

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena mereka memiliki bakat alami dalam kepemimpinan sejak lahir. Menurut pandangan teori ini: a) Seorang pemimpin tidak diciptakan, tetapi lahir dengan bakat alami yang luar biasa sejak dilahirkan. b) Mereka dianggap lahir sebagai pemimpin dalam berbagai kondisi. Di masa lalu, banyak yang percaya bahwa seseorang bisa menjadi pemimpin karena faktor darah atau keturunan, pandangan ini umumnya dianut oleh kaum bangsawan. Dalam konteks ini, hanya keturunan raja yang dianggap mampu mengambil alih posisi ayah atau orang tua mereka untuk memimpin. Sebaliknya, jika orang tua mereka bukan atau tidak pernah menjadi pemimpin, dianggap bahwa anak-anak mereka tidak akan memiliki kemampuan untuk memimpin. Namun, dalam era demokrasi saat ini, pandangan seperti ini sering kali dipertanyakan. Sekarang, banyak yang meyakini bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. Meskipun bakat alami dapat memberikan keuntungan, kemampuan untuk memimpin tidak lagi dianggap eksklusif pada keturunan tertentu. Siapa pun, terlepas dari latar belakang atau keturunan mereka, memiliki potensi untuk menjadi pemimpin yang efektif jika diberikan kesempatan dan bimbingan yang tepat.

2. Teori Sosial

Teori sosial berbeda dari teori genetis dalam hal pandangannya tentang kepemimpinan. Teori sosial berpendapat bahwa kepemimpinan tidak ditentukan oleh faktor keturunan, tetapi dipengaruhi oleh situasi dan kondisi sosial. Menurut teori ini, siapa pun dapat menjadi pemimpin jika diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui

pendidikan, pengalaman, dan latihan, dengan syarat adanya dukungan dan kondisi yang mendukung perkembangan kemampuan kepemimpinan mereka. Berdasarkan pandangan teori ini: a. Seorang pemimpin harus dipersiapkan, dididik, dan dibentuk melalui proses yang sistematis, bukan hanya lahir dengan kemampuan tersebut. b. Setiap individu memiliki potensi untuk menjadi pemimpin melalui persiapan, pendidikan, dan motivasi pribadi. Penelitian tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa beberapa faktor dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan seseorang. Semakin banyak perhatian dan dukungan yang diberikan oleh berbagai pihak, semakin besar peluang seseorang untuk mengembangkan kemampuannya sebagai pemimpin. Banyak ahli kepemimpinan berpendapat bahwa kemampuan kepemimpinan dan potensi untuk memimpin sebaiknya mulai ditanamkan sejak dini, terutama pada tujuh tahun pertama kehidupan seseorang. Pengalaman kepemimpinan yang diperoleh sejak masa kecil dapat membantu seseorang mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang lebih baik dan efektif di masa depan.

3. Teori Ekologis

Kedua teori sebelumnya tidak sepenuhnya mencakup keseluruhan aspek kepemimpinan, sehingga muncul reaksi dalam bentuk teori ketiga, yaitu teori ekologis. Inti dari teori ekologis adalah bahwa seseorang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin yang baik jika mereka lahir dengan bakat kepemimpinan alami. Namun, potensi ini perlu dikembangkan lebih lanjut melalui pendidikan yang sistematis dan pengalaman yang memungkinkan mereka untuk mengasah kemampuan yang sudah ada. Teori ini menggabungkan elemen-elemen dari teori genetis dan teori sosial untuk memberikan pemahaman yang

lebih komprehensif tentang pembentukan kepemimpinan. Dengan kata lain, teori ekologis mengakui pentingnya bakat alami dalam kepemimpinan, namun juga menekankan bahwa bakat tersebut harus dipupuk dan dikembangkan melalui proses pendidikan dan pengalaman praktis. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun bakat awal dapat memberikan dasar yang kuat, faktor-faktor lingkungan dan kesempatan untuk belajar juga memainkan peran krusial dalam mengoptimalkan kemampuan kepemimpinan seseorang.

7.6 Gaya Kepemimpinan

Secara fundamental, gaya kepemimpinan ialah kebiasaan yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Berdasarkan pandangan Stoner (dalam Andiwilaga, 2016), "Memaknakan bahwa gaya kepemimpinan ialah variasi dalam model perangai yang dipilih oleh seorang pemimpin untuk memandu dan merajai para pekerja". Gaya kepemimpinan dapat dianalisis dari berbagai perspektif yang berbeda, seperti yang diutarakan oleh Thoha (dalam Andiwilaga, 2016), "Gaya kepemimpinan ialah standar perangai yang digunakan oleh seseorang saat mereka berusaha merajai perangai orang lain." Bila dilihat dari sudut perangai pemimpin, apa yang diutarakan oleh Tannenbaum dan Scahmidt (dalam Sutrisno, 2016) bahwa perangai pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Berdasarkan pandangan mereka, sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh identitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut.

Lebih lanjut, berdasarkan pandangan Lippit dan White (dalam Andiwilaga, 2016), terdapat berbagai hubungan antara perangai pemimpin yang berbeda, diantaranya ialah otoriter,

demokratis, dan *laissez faire*. Perangai otoriter ditandai beserta pemimpin yang cenderung memastikan kearifan dan memberikan perintah kepada bawahan. Perangai demokratis ditandai beserta pemimpin yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Sementara perangai *laissez faire* ditandai beserta pemimpin yang memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk meraih keputusan dan menyelesaikan pekerjaan. Pemahaman atas gaya kepemimpinan yang berbeda-beda ini bernilai untuk memahami dinamika kepemimpinan dalam suatu organisasi. Penjelasan gaya ini meneruskan penjelasan dari teori kepemimpinan yang dipaparkan peneliti sebelumnya. Beberapa gaya tersebut ialah:

Gaya Otokratis, Dalam gaya kepemimpinan otokratis, pemimpin memposisikan dirinya sebagai sumber utama dari semua keputusan dan tindakan. Dalam pendekatan ini, pemimpin memiliki kontrol penuh dan dominan, sementara bawahan hanya melaksanakan instruksi tanpa terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini sering dianggap kurang efektif dalam jangka panjang karena dapat menyebabkan ketergantungan berlebihan pada pemimpin dan menurunkan motivasi serta inisiatif bawahan. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diinginkan, dan cenderung mengungkapkan kebutuhan mereka dalam bentuk perintah langsung kepada bawahan. Dalam konteks ini, personel sangat bergantung pada pemimpin dan tidak memiliki ruang untuk inisiatif sendiri, karena mereka hanya bertugas mengikuti perintah.

Ciri-ciri utama dari kepemimpinan otokratis antara lain:

- a. Pengambilan Keputusan Terpusat. Semua kebijakan dan keputusan ditetapkan oleh pemimpin tanpa konsultasi atau partisipasi dari anggota tim.
- b. Instruksi Terperinci. Metode dan prosedur teknis ditentukan secara rinci oleh pemimpin pada waktu tertentu, sehingga tidak ada kepastian mengenai langkah-langkah berikutnya.
- c. Peran Pelaksana. Pemimpin memberikan tugas-tugas khusus dan anggota tim hanya bertindak sebagai pelaksana tanpa keterlibatan dalam perencanaan atau pengambilan keputusan.
- d. Penghargaan dan Hukuman Pribadi. Pemimpin cenderung memberikan pujian atau kritik secara pribadi, dan tetap menjauh dari keterlibatan langsung dalam aktivitas kelompok atau dinamika tim.

Meskipun gaya kepemimpinan otokratis dapat memberikan arah yang jelas dan keputusan yang cepat dalam situasi tertentu, kekurangan utama terletak pada kurangnya partisipasi bawahan yang dapat menghambat motivasi, kreativitas, dan pengembangan inisiatif di dalam tim.

Gaya Demokratis, Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin tidak bertindak sendiri dalam meraih ketetapan, melainkan melibatkan partisipasi aktif dari para personel/bawahan. Asumsinya ialah bahwa personel yang dilibatkan secara langsung dalam proses pengambilan ketetapan akan lebih berkomitmen atas target dan sasaran organisasi. Pemimpin demokratis memanfaatkan pengetahuan serta wawasan personel untuk menggapai target bersama, sehingga tercipta suasana kerja yang akrab dan saling menghargai di dalam kelompok. Gaya kepemimpinan ini mendorong inisiatif dan kreativitas bawahan, serta mendukung pengembangan kemampuan mereka. Beserta melibatkan bawahan, pemimpin

demokratis berusaha mendirikan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama dalam menggapai target organisasi. Adapun ciri-cirinya ialah sebagai berikut:

- 1) Segala Keputusan dan ketetapan dibahas dan ditentukan secara bersama-sama oleh seluruh personel kelompok. Pemimpin berperan untuk mendorong dan membantu proses diskusi dan pengambilan keputusan kolektif tersebut, namun tidak mendominasi atau memaksakan pendapatnya sendiri.;
- 2) Gambaran konkret perihal kegiatan yang akan dilakukan diperoleh selama proses pembahasan bersama. Terlebih dahulu, metode-metode umum dari Keputusan kelompok dirumuskan dan disepakati secara bersama. Jika diperlukan, pemimpin dapat meminta saran atau masukan teknis dari pihak-pihak yang kompeten ;
- 3) Para bawahan diberikan kebebasan untuk bekerja sama beserta siapa pun dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Penugasan pekerjaan tidak ditentukan secara sepihak oleh pemimpin, melainkan diserahkan kepada kelompok untuk dibahas dan diputuskan bersama. Pemimpin demokratis mendorong partisipasi aktif dari seluruh personel dalam mendiskusikan dan memastikan pembagian pekerjaan yang paling efektif.
- 4) Pemimpin berpikir dan bertindak berdasarkan fakta yang ada dalam memberikan pujian atau kritik atas kinerja bawahan. Pemimpin tidak bertindak sewenang-wenang atau subjektif, melainkan berusaha memberikan umpan balik yang objektif dan konstruktif.

Gaya Laissez Faire, gaya kepemimpinan beserta pendekatan kendali bebas, bukan berarti tidak ada kepemimpinan sama sekali. Pendekatan ini mengasumsikan

bahwa tugas diberikan kepada kelompok yang selepas memastikan sendiri teknik-teknik untuk menggapai target organisasi. Namun, sering kali menyebabkan frustrasi di antara bawahan dan kurangnya dedikasi atas pekerjaan. Ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Kebebasan Penuh. Bawahan diberikan kebebasan penuh untuk membuat keputusan, baik dalam kelompok maupun secara individu, tanpa campur tangan dari pimpinan.
- 2) Ketersediaan Informasi. Berbagai bahan atau data disediakan untuk bawahan, tetapi pemimpin hanya memberikan informasi tersebut jika diminta. Pemimpin tidak aktif terlibat dalam diskusi atau perencanaan bersama kelompok.
- 3) Tanpa Keterlibatan Pimpinan. Pimpinan tidak berpartisipasi dalam proses keputusan atau kegiatan kelompok. Semua keputusan dan tindakan sepenuhnya dikelola oleh bawahan.
- 4) Minimalnya Umpan Balik. Pemimpin jarang memberikan umpan balik secara spontan mengenai kegiatan bawahannya, kecuali jika diminta. Tidak ada usaha dari pimpinan untuk mengevaluasi atau mengatur jalannya organisasi.

Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan memberikan kebebasan yang sangat besar kepada bawahan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan tugas. Pemimpin bertindak sebagai pendengar pasif, menyediakan informasi hanya ketika diminta, dan tidak terlibat aktif dalam diskusi atau perencanaan. Dengan pendekatan ini, pemimpin meminimalkan keterlibatan langsung dalam kegiatan sehari-hari dan memberikan otonomi penuh kepada bawahan. Namun, kekurangan dari pendekatan ini adalah kurangnya pengarahan,

umpan balik, dan evaluasi yang dapat mempengaruhi koordinasi dan efektivitas keseluruhan organisasi.

Gaya kepemimpinan berdasarkan pandangan (Thoha, 2017) membahasakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi selaku dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:

a. Gaya kepemimpinan otokratis,

Gaya ini dianggap sebagai pendekatan yang bergantung pada intensitas posisi dan penggunaan otoritas sebagai landasan utama untuk merajai dan memandu kelompok atau organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin menggunakan intensitas dari jabatannya untuk mengatur tugas, meraih ketetapan, dan memandu personel satuan kerja menuju pencapaian target yang telah ditetapkan.

b. Gaya kepemimpinan demokratis,

Gaya ini terkait erat beserta intensitas personal pemimpin dan keterlibatan aktif para pengikut dalam proses penyelesaian masalah dan pengambilan ketetapan. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak hanya mengandalkan intensitas formal dari posisi atau otoritasnya, tetapi juga memanfaatkan keterampilan interpersonal, kebijaksanaan, dan pemahaman mendalam atas masalah yang dihadapi untuk mendirikan konsensus dan mendapatkan dukungan dari satuan kerjanya. Melibatkan personel satuan kerja dalam proses pengambilan ketetapan tidak hanya meningkatkan komitmen atas hasil akhir, tetapi juga menciptakan atmosfer kerja yang inklusif dan kolaboratif di antara mereka.

Berdasarkan pandangan Sutrisno (2016) Gaya kepemimpinan demokratis memotivasi personel untuk:

1. Mengembangkan Kemandirian. Mendorong individu untuk mengandalkan kebijaksanaan dan keputusan mereka sendiri.
2. Memberikan Masukan. Mendorong personel untuk memberikan pandangan mereka mengenai metode yang digunakan dan hasil yang dicapai.
3. Memberikan Otonomi. Memberikan kebebasan kepada personel untuk memulai dan mengelola tugas sesuai inisiatif mereka sendiri.
4. Meningkatkan Inisiatif. Memotivasi individu untuk mengembangkan dan mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka.
5. Mendukung Komunikasi Terbuka. Memelihara komunikasi yang luas dan interaksi yang aktif antara pemimpin dan bawahan.
6. Menerapkan Hubungan Sportif. Menjalin hubungan yang sehat dan sportif antara pemimpin dan personel.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan autokratis ditandai dengan:

1. Penetapan Kearifan oleh Pemimpin. Pemimpin menentukan kebijaksanaan dan keputusan tanpa melibatkan input dari personel.
2. Instruksi Langsung. Memberikan tugas dengan instruksi yang sangat terperinci dan tidak memberikan ruang bagi inisiatif pribadi.
3. Metode yang Ditetapkan. Menetapkan metode kerja yang harus diikuti oleh personel secara ketat.

4. Pengendalian Ketat. Mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas secara ketat untuk memastikan kepatuhan.
5. Interaksi Terbatas. Memiliki interaksi yang minimal dengan personel, seringkali hanya berkisar pada instruksi dan kontrol.
6. Kurangnya Dukungan untuk Inisiatif. Tidak mendorong atau mendukung pengembangan inisiatif pribadi dari bawahan.

Dengan gaya kepemimpinan demokratis, terdapat lebih banyak ruang untuk partisipasi dan kreativitas dari personel, menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan terbuka. Sebaliknya, gaya kepemimpinan autokratis cenderung mengendalikan dan mengarahkan semua aspek pekerjaan, yang bisa mengurangi keterlibatan dan motivasi personel.

7.7 Tugas-Tugas Kepemimpinan

Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, dalam menjalankan tugas-tugas tersebut seorang pemimpin mesti bijaksana dan beresponsibility dalam melaksanakannya. Berdasarkan pandangan (Sutrisno, 2016), namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas bernilai saja, antara lain:

1. Sebagai Konselor

Konselor ialah peran yang dimiliki oleh seorang pemimpin di suatu unit kerja, yang bertugas membantu atau memberikan bantuan kepada personel satuan kerja untuk mengatasi masalah yang mereka hadapi dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Ini meliputi memberikan dukungan emosional, memberikan saran atau arahan praktis, serta mendengarkan beserta empati untuk

memahami persoalan yang dihadapi oleh setiap individu dalam satuan kerja. Seorang pemimpin sebagai konselor mesti mampu menciptakan area di mana personel satuan kerja merasa nyaman untuk berbagi masalah dan tantangan yang mereka hadapi, serta memberikan bimbingan yang dibutuhkan untuk membantu mereka menggapai kinerja opsatuan kerjaal dan mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul.

2. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin, pada tingkat manapun di mana ia berada dalam jabatannya, sebenarnya memiliki tanggung jawab sebagai instruktur atau pengajar yang efektif atas personel satuan kerja yang berada di bawahnya. Ini berarti tidak hanya memberikan arahan dan bimbingan perihal tugas-tugas yang mesti dilakukan, tetapi juga menetapkan bahwa setiap personel satuan kerja memahami secara jelas apa yang diharapkan dari mereka. Sebagai pengajar yang baik, seorang pemimpin mesti mampu menyampaikan informasi beserta jelas dan terstruktur, menginspirasi personel satuan kerja untuk belajar dan berkembang, serta memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka dalam menggapai target bersama.

3. Memimpin Rapat

Seorang pemimpin, pada berbagai tingkatan dalam organisasi, sering kali mesti mengorganisir dan memimpin rapat. Rapat ini merupakan metode awal dalam perencanaan suatu proyek atau kegiatan, menetapkan bahwa semua personel satuan kerja memahami target, metode-metode, dan tanggung jawab mereka dalam pelaksanaan rencana. Beserta mengadakan rapat, pemimpin

dapat memfasilitasi diskusi yang dibutuhkan untuk menggapai pemahaman bersama, menyelesaikan masalah yang mungkin muncul, serta mengidentifikasi sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk kesuksesan implementasi rencana tersebut. Beserta cara ini, rapat selaku alat bernilai bagi pemimpin dalam menetapkan bahwa semua pihak terlibat memiliki pemahaman yang sama dan komitmen yang kuat atas target yang akan dicapai.

4. Meraih Ketetapan

Di antara berbagai tugas yang diemban oleh seorang pemimpin, salah satu yang mungkin paling memastikan ialah kemampuan untuk meraih ketetapan. Proses pengambilan ketetapan ini selaku titik kritis yang mengecualikan seorang pemimpin dari yang lainnya. Kejayaan seorang pemimpin sering kali ditentukan oleh kecakapan dan ketepatan dalam meraih ketetapan, terutama di saat-saat yang penuh krisis. Ketika menghadapi situasi yang tidak pasti atau mendesak, kemampuan untuk mengevaluasi informasi beserta cepat, menganalisis berbagai pilihan, dan membuat ketetapan yang tepat dapat selaku penentu untuk mengatasi tantangan dan memimpin satuan kerja atau organisasi menuju arah yang benar. Oleh sebab itu, keterampilan ini tidak hanya memerlukan pemahaman yang mendalam akan konteks dan situasi, tetapi juga kemampuan untuk bertindak beserta cepat dan efektif dalam menghadapi tantangan yang muncul.

5. Mendelegasikan Wewenang

Pendelegasian, atau sering disebut pelimpahan, ialah strategi bernilai bagi seorang pemimpin yang bijaksana. Ini melibatkan proses di mana pemimpin mempercayakan sebagian dari tugas dan wewenangnya kepada

bawahannya. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam mengoptimalkan efisiensi organisasi beserta membagi beban kerja, tetapi juga mendorong pengembangan keterampilan dan kepercayaan di antara personel satuan kerja. Seorang pemimpin yang mampu mendelegasikan tugas beserta tepat dan memberikan otoritas yang sesuai kepada bawahannya menunjukkan kemampuannya untuk mengelola sumber daya beserta efektif, sambil memberikan ruang bagi pertumbuhan profesional dan pemberdayaan satuan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau : Zanafa Publishing.
- Andiwilaga. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Kartono, K. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Rajawali Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Edisi ke 6*. Depok : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. (2018). *Perangai Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sulistiyani, A. T. dan R. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan. Pertama*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedelapan*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Thoha, M. (2017). *Kepemimpinan dalam Manajemen. Edisi Pertama. Cetakan. Keenambelas*. Yogyakarta : Rajawali Pers.

BAB 8

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN

Oleh Titin Dunggio

8.1 Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan antara berbagai alternatif tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Proses ini melibatkan identifikasi masalah atau kesempatan, mengumpulkan informasi yang relevan, menganalisis berbagai opsi, dan memilih tindakan yang paling sesuai berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Dalam konteks pengambilan keputusan, penting untuk mempertimbangkan berbagai faktor seperti risiko, manfaat, biaya, dan dampak jangka panjang dari setiap alternatif.

Secara umum, pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai proses pemilihan di antara berbagai alternatif pilihan yang ada, dengan mempertimbangkan dasar-dasar yang relevan dan berfokus pada pencapaian sasaran yang sesuai dengan harapan si pembuat keputusan (Chaniago, 2017). Proses ini melibatkan identifikasi masalah atau peluang, pengumpulan dan analisis informasi yang mendalam, serta evaluasi berbagai opsi yang tersedia berdasarkan kriteria tertentu seperti manfaat, risiko, biaya, dan dampak jangka panjang. Tujuan utamanya adalah untuk menentukan tindakan terbaik yang tidak hanya memenuhi kebutuhan dan keinginan pembuat keputusan, tetapi juga memberikan hasil yang optimal dan berkelanjutan. Dalam berbagai konteks kehidupan—baik itu pribadi, bisnis,

pemerintahan, maupun organisasi lainnya—pengambilan keputusan yang tepat sangat penting karena dapat mempengaruhi keberhasilan dan efisiensi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan memerlukan keterampilan analitis yang kuat, kemampuan untuk memecahkan masalah, serta kemauan untuk terus belajar dan beradaptasi berdasarkan hasil yang diperoleh dari keputusan yang telah diambil.

Menurut (Febriansah & Meiliza, 2020) Pengambilan keputusan adalah mekanisme yang digunakan untuk mengevaluasi dan memilih satu atau beberapa opsi yang tersedia. Ketetapan dalam pengambilan keputusan dirumuskan setelah melalui proses perhitungan yang rasional dan peninjauan berbagai alternatif. Sebelum kesimpulan ditetapkan dan diterapkan, ada beberapa tahapan yang harus dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan ini mungkin mencakup pengenalan masalah utama, penyusunan alternatif keputusan yang dapat dipilih, dan akhirnya mencapai tahap pemilihan keputusan terbaik.

Proses pengambilan keputusan memiliki peran yang sangat penting dalam berbagai aspek kehidupan, mulai dari kehidupan pribadi hingga ke dalam dunia bisnis, pemerintahan, dan organisasi lainnya. Secara pribadi, keputusan dapat mencakup rentang dari hal-hal sehari-hari yang sederhana seperti memilih makanan atau gaya pakaian, hingga keputusan besar yang dapat memengaruhi jangka panjang seperti membeli rumah atau menentukan arah karir. Kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat sangat krusial karena dapat membantu individu mencapai tujuan pribadi mereka dengan lebih efektif, meningkatkan kualitas hidup, serta mengurangi tingkat stres yang mungkin timbul akibat ketidakpastian atau

keputusan yang kurang tepat. Di dalam konteks bisnis, pengambilan keputusan yang baik dan tepat waktu dapat membawa dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, inovasi produk, dan strategi pemasaran. Begitu pula di dalam pemerintahan dan organisasi lainnya, di mana keputusan yang baik dapat memastikan efisiensi operasional, memenuhi tujuan-tujuan strategis, serta memperkuat kepemimpinan dan tata kelola yang baik. Dengan demikian, kemampuan untuk melakukan pengambilan keputusan yang baik tidak hanya merupakan kunci kesuksesan individu, tetapi juga penting dalam membangun kesuksesan dan keberlanjutan di berbagai level dan konteks kehidupan.

Dalam dunia bisnis, pengambilan keputusan yang efektif sangat penting untuk keberhasilan perusahaan. Manajer dan pemimpin bisnis harus membuat keputusan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, seperti strategi pemasaran, investasi, manajemen sumber daya manusia, dan inovasi produk. Keputusan yang baik dapat meningkatkan efisiensi operasional, produktivitas, dan keuntungan perusahaan, sementara keputusan yang buruk dapat menyebabkan kerugian finansial dan reputasi.

Di sektor pemerintahan, pengambilan keputusan melibatkan kebijakan publik yang mempengaruhi masyarakat luas. Pembuat kebijakan harus mempertimbangkan berbagai kepentingan dan dampak dari keputusan mereka terhadap ekonomi, lingkungan, dan kesejahteraan sosial. Keputusan yang diambil oleh pemerintah dapat menentukan arah pembangunan suatu negara dan mempengaruhi kehidupan jutaan orang.

Dalam organisasi lainnya, seperti lembaga non-profit atau komunitas, pengambilan keputusan yang baik juga sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan

manfaat bagi anggotanya. Proses ini sering kali melibatkan partisipasi berbagai pemangku kepentingan dan membutuhkan pendekatan kolaboratif untuk memastikan keputusan yang diambil mencerminkan kepentingan bersama.

Kemampuan untuk membuat keputusan yang efektif dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kesuksesan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Ini memerlukan keterampilan analitis, pemecahan masalah, dan kepemimpinan yang kuat. Pengambilan keputusan yang efektif juga memerlukan kesediaan untuk mengevaluasi hasil dari keputusan yang telah diambil dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Dengan demikian, pengambilan keputusan bukan hanya tentang memilih di antara berbagai opsi, tetapi juga tentang proses berkelanjutan yang melibatkan pembelajaran dan adaptasi.

8.2 Hakikat Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah mekanisme yang digunakan untuk mengevaluasi dan memilih satu atau beberapa opsi yang tersedia, merupakan inti dari setiap tindakan yang berorientasi pada tujuan. Dalam setiap konteks, baik itu pribadi, bisnis, pemerintahan, maupun organisasi lainnya, proses pengambilan keputusan tidak hanya tentang memilih di antara beberapa alternatif, tetapi juga tentang memahami implikasi dari setiap pilihan. Proses ini dimulai dengan pengenalan masalah atau peluang yang memerlukan intervensi. Pembuat keputusan harus memiliki keterampilan analitis yang kuat untuk mengidentifikasi inti masalah dan menentukan kriteria yang akan digunakan dalam mengevaluasi opsi yang tersedia. Ini melibatkan pengumpulan data dan informasi yang relevan untuk memastikan bahwa keputusan didasarkan pada bukti dan analisis yang solid.

Setelah pengenalan masalah, tahap berikutnya adalah penyusunan dan peninjauan alternatif. Pada tahap ini, pembuat keputusan harus kreatif dan komprehensif dalam mempertimbangkan berbagai kemungkinan solusi. Alternatif yang dihasilkan harus dievaluasi berdasarkan berbagai kriteria seperti manfaat, risiko, biaya, dan dampak jangka panjang. Proses ini sering kali melibatkan diskusi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan lainnya untuk memastikan bahwa semua perspektif yang relevan dipertimbangkan. Evaluasi yang cermat terhadap setiap alternatif memungkinkan pembuat keputusan untuk memahami potensi hasil dari setiap pilihan dan bagaimana masing-masing dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan yang diinginkan.

Tahap akhir dari pengambilan keputusan adalah pemilihan keputusan terbaik dan implementasinya. Pada tahap ini, pembuat keputusan memilih opsi yang paling sesuai berdasarkan analisis dan evaluasi yang telah dilakukan. Pemilihan ini harus didasarkan pada penilaian rasional dan obyektif, menghindari bias dan preferensi pribadi yang tidak berdasar. Setelah keputusan diambil, langkah-langkah implementasi harus direncanakan dan dilaksanakan dengan hati-hati untuk memastikan keputusan tersebut menghasilkan hasil yang diinginkan. Pengambilan keputusan yang efektif juga melibatkan pemantauan dan evaluasi hasil untuk memastikan bahwa keputusan tersebut berhasil dan untuk mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Dengan demikian, hakikat pengambilan keputusan adalah proses yang sistematis dan berkelanjutan yang bertujuan untuk mencapai hasil optimal melalui analisis, evaluasi, dan tindakan yang tepat.

8.3 Proses Dan Mekanisme Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan adalah rangkaian tahapan sistematis yang dilalui untuk mencapai pilihan yang paling optimal di antara berbagai alternatif yang tersedia. Proses ini dimulai dengan identifikasi masalah atau peluang yang memerlukan intervensi. Langkah awal ini sangat penting karena kesalahan dalam mengenali inti masalah dapat mengarah pada keputusan yang tidak efektif. Setelah masalah diidentifikasi dengan jelas, langkah berikutnya adalah mengumpulkan informasi yang relevan. Informasi ini dapat mencakup data historis, tren terkini, pandangan para ahli, dan masukan dari berbagai pemangku kepentingan. Pengumpulan informasi yang komprehensif membantu pembuat keputusan dalam memahami konteks dan konsekuensi dari berbagai pilihan yang ada.

Selanjutnya, tahap penyusunan dan peninjauan alternatif dilakukan. Pada tahap ini, berbagai opsi atau solusi potensial dirumuskan dan dianalisis secara mendalam. Pembuat keputusan harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti manfaat, biaya, risiko, dan dampak jangka panjang dari setiap alternatif. Analisis ini sering melibatkan alat bantu seperti matriks keputusan, analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), atau model-model keputusan lainnya. Diskusi dan konsultasi dengan tim atau pemangku kepentingan lainnya juga sangat berguna untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas dan mengurangi bias individu.

Setelah alternatif dievaluasi, tahap selanjutnya adalah memilih opsi terbaik. Pemilihan ini harus didasarkan pada kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dan analisis yang obyektif. Keputusan yang diambil harus mampu memecahkan masalah atau memanfaatkan peluang dengan cara yang paling

efisien dan efektif. Setelah keputusan diambil, tahap implementasi dimulai. Ini melibatkan perencanaan tindakan, pengalokasian sumber daya, dan penetapan jadwal untuk memastikan bahwa keputusan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Pengambilan keputusan yang efektif juga mencakup pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap hasil yang dicapai. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil memberikan hasil yang diharapkan dan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan penyesuaian. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan adalah siklus yang dinamis dan iteratif yang menggabungkan analisis rasional, evaluasi kritis, dan tindakan yang terencana untuk mencapai hasil yang optimal.

1. Tahap Perumusan Masalah

Perumusan masalah dapat dilihat sebagai suatu proses yang terdiri dari empat tahap utama: (1) pencarian masalah, (2) pendefinisian masalah, (3) spesifikasi masalah, dan (4) pengenalan masalah. Menurut Patton & Sawicki dalam (Pasolong, 2023), tahapan perumusan masalah adalah sebagai berikut: Pertama, pikirkan mengapa suatu gejala dianggap sebagai masalah. Kedua, tetapkan batasan masalah yang akan dipecahkan. Ketiga, kumpulkan fakta dan informasi yang berkaitan dengan masalah yang telah diidentifikasi. Keempat, rumuskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Kelima, identifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi masalah. Keenam, tunjukkan biaya dan manfaat dari masalah yang akan diatasi. Ketujuh, rumuskan masalah kebijakan dengan jelas.

2. Tahapan Pemecahan Masalah

Pada dasarnya, pemecahan masalah adalah suatu proses observasi yang bertujuan untuk mengenali dan mengurangi perbedaan antara keadaan saat ini (*das sein*) dan keadaan yang

diinginkan di masa depan (das sollen). Proses ini berupaya memperkecil jurang pemisah atau kesenjangan yang ada. Dalam menjalankan tugas sehari-hari, seorang pemimpin selalu berhadapan dengan berbagai masalah, karena masalah merupakan bagian dari dinamika kehidupan. Selama manusia masih hidup, masalah akan selalu ada, baik disengaja maupun tidak, baik yang kecil maupun yang besar. Sering kali, penyelesaian masalah justru menimbulkan masalah baru. Permasalahan yang mungkin dihadapi seorang pemimpin mencakup berbagai aspek, seperti proses belajar mengajar, sarana, prasarana, dan lain-lain. Agar permasalahan tersebut dapat diatasi secara efektif dan efisien, pemimpin harus mampu mengintegrasikan dan menyinkronkan penanganan masalah yang dihadapinya. Oleh karena itu, pemimpin perlu dibekali dengan kemampuan untuk mengatasi permasalahan dan mensinkronisasikan pelaksanaannya melalui teori pemecahan masalah.

Verma dalam (Pasolong, 2023) menyajikan strategi manajemen konflik dalam tiga langkah menggunakan pendekatan pemecahan masalah. Langkah pertama adalah mengumpulkan informasi untuk mengidentifikasi adanya konflik, serta membentuk landasan atau tujuan bersama. Langkah kedua mengedepankan fungsi dari masalah itu sendiri daripada ego dan kepribadian individu, dengan cara memisahkan masalah dari orangnya dan mengembangkan alternatif solusi. Langkah terakhir, yaitu langkah ketiga, melibatkan pendekatan analisis win-win dan strategis, yang meliputi evaluasi alternatif, pemilihan solusi terbaik, dan implementasi solusi tersebut.

3. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan adalah serangkaian langkah sistematis yang dilakukan untuk memilih opsi terbaik

dari berbagai alternatif yang tersedia. Langkah pertama dalam proses ini adalah mengidentifikasi masalah atau peluang yang memerlukan keputusan. Pengenalan masalah ini penting karena membantu dalam fokus pada akar permasalahan yang harus dipecahkan atau peluang yang harus dimanfaatkan. Setelah masalah atau peluang diidentifikasi, langkah berikutnya adalah pengumpulan informasi yang relevan. Informasi ini diperlukan untuk memahami konteks dan konsekuensi dari setiap alternatif yang mungkin dipilih. Proses ini melibatkan pencarian data, analisis statistik, diskusi dengan ahli, dan evaluasi berbagai sumber informasi lainnya.

Langkah ketiga adalah penilaian atau evaluasi alternatif-alternatif yang telah diperoleh. Evaluasi ini dilakukan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti biaya, manfaat, risiko, dan dampak jangka panjang. Analisis ini membantu dalam memilih solusi atau keputusan yang paling sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Setelah memilih alternatif yang terbaik, langkah berikutnya adalah implementasi keputusan tersebut. Implementasi ini melibatkan perencanaan tindakan yang detail, alokasi sumber daya, dan penjadwalan waktu yang tepat. Pemantauan dan evaluasi berkelanjutan diperlukan selama proses implementasi untuk memastikan bahwa keputusan tersebut berjalan sesuai rencana dan memberikan hasil yang diharapkan. Terakhir, proses pengambilan keputusan tidak berakhir setelah implementasi. Evaluasi pasca-implementasi diperlukan untuk mengevaluasi hasil dari keputusan yang telah diambil. Jika diperlukan, penyesuaian atau perbaikan dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas keputusan di masa mendatang.

Dengan demikian, proses pengambilan keputusan tidak hanya melibatkan pemilihan di antara berbagai alternatif, tetapi

juga meliputi perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang berkelanjutan. Kemampuan untuk melakukan proses ini dengan baik menjadi kunci dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan dalam berbagai konteks kehidupan, bisnis, pemerintahan, maupun organisasi lainnya.

Mintzberg (1976) mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan melibatkan tiga tahap utama. Tahap pertama adalah tahap identifikasi, di mana pengambil keputusan memahami masalah atau peluang yang ada dan melakukan diagnosis untuk memahami akar permasalahan atau potensi yang dimiliki. Selanjutnya, tahap kedua adalah tahap pengembangan. Di tahap ini, pengambil keputusan mencari berbagai standar prosedur yang sudah ada atau merancang solusi baru untuk mengatasi masalah yang diidentifikasi sebelumnya. Proses ini sering melibatkan eksplorasi dan pengembangan berbagai alternatif yang mungkin dapat diimplementasikan. Tahap terakhir dalam model Mintzberg adalah tahap pemilihan. Pada tahap ini, pengambil keputusan menggunakan pertimbangan yang cermat, analisis logis, dan basis sistematis untuk memilih solusi atau alternatif terbaik yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Pengambilan keputusan dapat didasarkan pada evaluasi menyeluruh terhadap konsekuensi, risiko, manfaat, dan konsiderasi lainnya. Secara keseluruhan, pendekatan Mintzberg menekankan pentingnya proses identifikasi yang cermat, pengembangan solusi yang inovatif atau sesuai dengan standar yang ada, serta pemilihan yang berdasarkan analisis mendalam untuk mencapai keputusan yang optimal dan efektif. Pendekatan ini membantu pengambil keputusan untuk menghadapi kompleksitas masalah dengan cara yang terstruktur dan sistematis.

Herbert Simon menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan terdiri dari tiga fase utama. Fase pertama adalah fase Intelegrasi, yang melibatkan penelusuran informasi untuk memahami kondisi yang memungkinkan dalam konteks pengambilan keputusan. Ini melibatkan observasi lingkungan dan pengumpulan serta pengujian data dan informasi untuk mengidentifikasi bukti-bukti yang relevan, baik itu berupa masalah yang perlu dipecahkan atau peluang yang dapat dimanfaatkan. Fase kedua adalah fase Desain, di mana proses pencarian, penemuan, dan pengembangan alternatif tindakan dilakukan. Ini mencakup langkah-langkah seperti identifikasi masalah untuk mengidentifikasi perbedaan antara situasi yang ada dan yang diharapkan, serta formulasi masalah untuk mempertajam fokus permasalahan yang akan diselesaikan. Proses formulasi masalah melibatkan menetapkan batasan-batasan masalah, menguji perubahan yang dapat mengarah pada pemecahan masalah, dan merinci masalah utama ke dalam sub-masalah yang lebih terperinci. Fase ketiga adalah fase Pemilihan, di mana pengambil keputusan memilih tindakan atau alternatif yang paling sesuai dari berbagai kemungkinan yang telah diidentifikasi. Alternatif yang dipilih kemudian diterima dan diimplementasikan sesuai dengan keputusan yang diambil. Dengan demikian, proses ini mencakup pengamatan dan pengumpulan informasi, perancangan alternatif solusi, serta pemilihan dan pelaksanaan tindakan yang tepat sebagai bagian integral dari proses pengambilan keputusan.

8.4 Dasar Pengambilan Keputusan

Menurut Terry seperti yang dijelaskan oleh Sanusi dalam (Simarmata et al., 2021), umumnya pengambilan keputusan seseorang didasarkan pada beberapa faktor, antarlain:

1. Intuisi

Keputusan yang didasarkan pada intuisi atau perasaan cenderung bersifat subjektif dan rentan terhadap pengaruh dari luar serta faktor-faktor kejiwaan lainnya. Secara umum, keputusan intuitif memiliki beberapa keuntungan, antara lain:

- a. Memungkinkan pengambilan keputusan secara cepat karena dilakukan oleh satu individu tanpa perlu melibatkan banyak pihak.
- b. Lebih cocok digunakan untuk menangani masalah-masalah yang memiliki aspek kemanusiaan.

Keputusan intuitif sering kali dianggap memuaskan dalam konteks di mana dampak dari keputusan tersebut memiliki cakupan yang terbatas. Dalam situasi seperti ini, keputusan dibuat berdasarkan insting atau perasaan tanpa proses evaluasi yang mendalam atau komparatif yang objektif. Meskipun keputusan intuitif dapat memberikan kepuasan yang cepat atau solusi yang langsung, kebenarannya seringkali sulit untuk diukur secara empiris atau diuji dalam konteks perbandingan yang jelas. Hal ini dikarenakan kurangnya analisis yang terstruktur atau perbandingan dengan alternatif lain yang mungkin lebih rasional atau efektif. Keputusan intuitif cenderung melibatkan satu pihak dalam pengambilan keputusan, seringkali individu atau pemimpin yang memiliki pengalaman atau pengetahuan yang kuat dalam domain tersebut. Akibatnya, keputusan ini dapat mengabaikan atau mengurangi perhatian terhadap aspek-aspek lain dari situasi yang mungkin mempengaruhi hasil akhir secara signifikan. Meskipun ada risiko bahwa aspek-aspek penting bisa terabaikan, keputusan intuitif tetap dianggap relevan dalam konteks kecepatan dan kepraktisan dalam menanggapi situasi yang mendesak atau kompleksitas yang tidak terlalu besar.

2. Pengalaman

Seringkali sebelum mengambil keputusan, seorang pimpinan mengingat apakah kasus serupa pernah terjadi sebelumnya. Pengingatan seperti itu biasanya dilakukan dengan mengacu pada arsip-arsip pengambilan keputusan yang berisi dokumentasi pengalaman masa lampau. Jika ternyata permasalahan tersebut sudah pernah terjadi sebelumnya, pimpinan akan mengevaluasi apakah kondisi saat ini serupa dengan masa lalu. Jika sama, langkah-langkah yang sudah terbukti efektif sebelumnya dapat diterapkan untuk mengatasi masalah yang sedang timbul.

Pengalaman memainkan peran kunci dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang didasarkan pada pengalaman dapat memberikan wawasan praktis yang berharga. Kemampuan untuk memahami latar belakang masalah dan merencanakan solusi berdasarkan pengalaman sebelumnya sangat membantu dalam memudahkan proses pemecahan masalah.

3. Fakta

Sebagian orang berpendapat bahwa pengambilan keputusan sebaiknya didukung oleh sejumlah fakta yang memadai. Sebenarnya, istilah "fakta" perlu dipahami dalam hubungannya dengan "data" dan "informasi". Data merujuk pada kumpulan fakta yang telah diatur secara sistematis, sedangkan informasi adalah hasil dari pengolahan data tersebut. Oleh karena itu, data perlu diolah terlebih dahulu menjadi informasi sebelum dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Keputusan yang didasarkan pada fakta, data, atau informasi yang memadai seringkali dianggap sebagai keputusan yang baik dan kokoh. Namun, mendapatkan informasi yang cukup sering kali merupakan hal yang sulit dan memerlukan

upaya untuk mengumpulkan, mengolah, dan menafsirkannya dengan benar sebelum digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

4. Wewenang

Banyak keputusan diambil berdasarkan otoritas yang dimiliki oleh individu atau pimpinan. Setiap orang yang memimpin dalam sebuah organisasi memiliki tanggung jawab dan kekuasaan untuk membuat keputusan guna menjalankan aktivitas demi mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keputusan yang didasarkan pada otoritas memiliki beberapa keunggulan. Keputusan semacam ini sering diterima dengan baik oleh bawahan, karena keputusan tersebut dianggap otentik dan didasarkan pada wewenang resmi, sehingga lebih memiliki karakter permanen. Namun, keputusan yang semata-mata didasarkan pada otoritas dapat menimbulkan kecenderungan untuk berjalan secara rutin dan terkadang dianggap berhubungan dengan praktik otoriter. Terkadang, keputusan yang hanya bergantung pada otoritas bisa melewatkan masalah yang seharusnya dipecahkan, sehingga menyebabkan ketidakjelasan atau kebingungan dalam pelaksanaan keputusan tersebut.

5. Rasional

Keputusan yang bersifat rasional pada dasarnya menekankan efisiensi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, setiap masalah yang dihadapi dianggap sebagai tantangan yang dapat diselesaikan dengan cara yang sistematis dan logis. Pendekatan rasional memerlukan analisis yang mendalam terhadap data dan informasi yang tersedia, serta mempertimbangkan berbagai alternatif solusi dengan cermat. Keputusan yang diambil berdasarkan pertimbangan rasional cenderung lebih objektif karena tidak dipengaruhi oleh emosi

atau preferensi pribadi semata. Sebaliknya, keputusan ini lebih didasarkan pada bukti-bukti yang ada dan logika yang meyakinkan, sehingga meminimalkan risiko penilaian yang subjektif. Dengan memfokuskan pada aspek efisiensi, pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan bertujuan untuk mencapai hasil yang optimal dan dapat dijustifikasi secara rasional, memastikan bahwa keputusan yang diambil dapat memberikan manfaat yang maksimal dalam konteks yang diberikan.

8.5 Jenis Dan Tipe Pengambilan Keputusan

Dalam manajemen, keputusan dibagi menjadi dua jenis, yaitu keputusan terprogram dan keputusan tak terprogram.

1. Keputusan Terprogram

Keputusan terprogram merujuk pada keputusan yang diambil berdasarkan kebiasaan, peraturan, atau prosedur tertentu. Setiap organisasi memiliki kebijakan, baik yang tercatat maupun tidak, yang memfasilitasi pengambilan keputusan dalam situasi yang sering terulang dengan cara membatasi atau bahkan menghilangkan alternatif-alternatif yang mungkin. Masalah yang dianggap rutin tidak selalu sederhana. Keputusan terprogram digunakan untuk menangani berbagai masalah, baik yang kompleks maupun yang remeh. Jika suatu masalah muncul kembali dan unsur-unsurnya dapat diidentifikasi, diprediksi, atau dianalisis, maka keputusan terprogram dapat diterapkan untuk menyelesaikannya. Pada tingkat tertentu, keputusan terprogram dapat membatasi kemerdekaan individu karena organisasi yang menentukan langkah-langkah yang harus diambil. Namun, tujuan dari jenis keputusan ini sebenarnya

adalah untuk memberikan kebebasan. Kebijakan, peraturan, atau prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan membantu menghemat waktu yang akan diperlukan untuk memecahkan setiap masalah, sehingga memungkinkan fokus pada kegiatan lain yang lebih krusial.

2. Keputusan Tidak Terprogram

Keputusan tidak terprogram merujuk pada keputusan yang dibuat untuk mengatasi masalah yang tidak biasa atau istimewa. Ketika suatu masalah jarang muncul sehingga tidak tertutupi oleh kebijakan yang ada atau memiliki urgensi yang memerlukan penanganan khusus, maka keputusan tidak terprogram harus dilakukan. Pentingnya kemampuan untuk mengambil keputusan tidak terprogram semakin meningkat ketika seseorang berada pada posisi hierarki yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi. Hal ini disebabkan karena semakin banyak keputusan tidak terprogram yang harus diambil secara progresif. Karena alasan tersebut, banyak program pengembangan manajemen bertujuan untuk meningkatkan kemampuan manajer dalam menganalisis masalah secara sistematis dan membuat keputusan yang rasional.

8.6 Teknik Pengambilan Keputusan

Teknik pengambilan keputusan adalah rangkaian metode atau pendekatan yang digunakan untuk mengatasi suatu masalah atau situasi tertentu dengan cara yang sistematis dan efektif. Berbagai teknik ini dapat meliputi analisis *SWOT* untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, atau analisis *cost-benefit* untuk menilai biaya dan manfaat dari berbagai alternatif keputusan. Teknik-teknik lain seperti teknik pengambilan keputusan grup (*group decision making*), analisis

sensitivitas untuk mengidentifikasi dampak variasi parameter, dan analisis risiko untuk menilai kemungkinan dan konsekuensi risiko juga sering digunakan. Pentingnya menggunakan teknik yang tepat dalam pengambilan keputusan adalah untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada informasi yang valid dan analisis yang cermat, sehingga meminimalkan risiko dan meningkatkan kesuksesan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

1. Pendekatan Pengambilan Keputusan Kuantitatif dan Kualitatif

Pendekatan kualitatif mengandalkan evaluasi yang subjektif terhadap suatu permasalahan, sementara pendekatan kuantitatif menggunakan evaluasi yang objektif berdasarkan model matematika. Pendekatan kualitatif dalam pengambilan keputusan menekankan pada pemahaman mendalam terhadap aspek-aspek non-numerik dari suatu masalah atau fenomena sosial. Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang menggunakan model matematika atau statistik untuk mengolah data, pendekatan kualitatif mengandalkan analisis yang lebih subjektif dan interpretatif. Hal ini berarti bahwa dalam proses evaluasi, pendekatan ini lebih fokus pada interpretasi konteks, nilai-nilai, pandangan, dan dinamika sosial yang melingkupi permasalahan yang sedang dipelajari.

Meskipun tidak menggunakan perhitungan matematis langsung, keputusan yang dihasilkan dari pendekatan kualitatif tetap berusaha untuk mencerminkan kualitas mendekati ilmiah. Ini karena proses analisis kualitatif sering kali melibatkan pengumpulan data dari sumber yang relevan, observasi mendalam, wawancara, atau studi kasus yang memungkinkan peneliti atau pengambil keputusan untuk

memahami fenomena secara holistik. Selain itu, pendekatan ini sering kali menggunakan pendekatan induktif, di mana temuan dan generalisasi dibuat berdasarkan pemahaman yang diperoleh dari data kualitatif yang terkumpul.

Keunggulan pendekatan kualitatif terletak pada kemampuannya untuk menggali dan menjelaskan kompleksitas, konteks, dan makna di balik suatu permasalahan. Ini memberikan ruang untuk mengeksplorasi dimensi-dimensi yang mungkin tidak dapat diukur secara langsung dengan angka, tetapi penting untuk dipahami dalam konteks keputusan yang dibuat. Dengan demikian, pendekatan kualitatif memberikan kontribusi yang berharga dalam memperkaya pemahaman tentang masalah-masalah yang kompleks dalam berbagai bidang, mulai dari ilmu sosial hingga manajemen organisasi, di mana faktor-faktor kualitatif seperti budaya, persepsi, dan interaksi sosial memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan yang efektif.

Handoko dalam (Haudi, 2021) menjelaskan bahwa metode kuantitatif dalam pengambilan keputusan dikenal dengan nama teknik manajemen ilmiah dan riset operasi. Riset operasi bertujuan untuk menggambarkan, memahami, dan memprediksi perilaku sistem kompleks dalam kehidupan manusia, dengan tujuan menyediakan informasi akurat sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Metode kuantitatif dalam pengambilan keputusan, atau sering disebut riset operasi, digunakan untuk membantu manajer dalam membuat keputusan terkait operasional perusahaan.

2. Teknik Pengambilan Keputusan Kreatif

Menurut Evans dalam (Haudi, 2021) penggunaan kemampuan berpikir kreatif akan meningkatkan kualitas dan

efektivitas dalam menyelesaikan masalah serta membuat keputusan yang tepat. Dalam konteks pengambilan keputusan, berpikir kreatif menjadi kunci utama terutama dalam mengidentifikasi masalah dan mengembangkan berbagai alternatif solusi. Jika keputusan yang diambil tidak berhasil dalam implementasinya, berbagai ide, gagasan, atau pendekatan baru yang dihasilkan dari proses kreatif pimpinan, manajer, atau anggota organisasi lainnya tetap tersedia. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya berpikir kreatif dalam proses pengambilan keputusan, di mana segala kemungkinan keberhasilan dan kegagalan telah dipertimbangkan dengan matang sebelumnya. Para pemimpin dan anggota organisasi tidak hanya puas dengan keberhasilan mereka, namun juga tidak mudah patah semangat dan putus asa ketika menghadapi kegagalan. Mereka menyadari bahwa kegagalan bisa menjadi peluang untuk mencapai keberhasilan di masa depan.

3. Teknik Partisipatif

Griffin menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, secara teoritis dalam konteks akademis, dianggap sebagai bagian penting dari strategi organisasional dan merupakan salah satu aspek utama dalam pengambilan keputusan. Dalam perspektif manajemen, melibatkan semua anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan dianggap sebagai strategi untuk meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan kepuasan mereka. Teknik partisipatif dalam pengambilan keputusan sering kali diterapkan dalam gaya kepemimpinan yang demokratis dan menekankan pada aspek perilaku. Partisipasi dalam pengambilan keputusan melibatkan individu atau kelompok dalam proses penentuan keputusan. Pendekatan ini

memungkinkan untuk menentukan dan memilih satu alternatif dari berbagai opsi melalui musyawarah dan proses demokratis, dengan tujuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penggunaan teknik ini bertujuan untuk memindahkan akuntabilitas atau tanggung jawab dari pucuk pimpinan kepada staf yang memiliki kekuatan, sehingga membagi proses pengambilan keputusan dengan lebih merata. Setiap individu yang terlibat dalam pengambilan keputusan diharapkan bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai. Partisipasi dalam pengambilan keputusan dipercaya memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas keputusan, memfasilitasi penerimaan dan implementasi keputusan, memperkuat moral staf, memperkuat komitmen dan kerjasama tim, membangun kepercayaan, serta membantu staf dan administrator dalam pengembangan keterampilan baru dan peningkatan efektivitas mereka.

4. Teknik Pengambilan Keputusan Modern

Dalam era digitalisasi saat ini, berbagai metode kuantitatif untuk pengambilan keputusan telah mengalami perkembangan yang pesat dan secara luas diterapkan dalam berbagai jenis keputusan, baik yang rutin maupun yang mengandung risiko. Namun, meskipun hasil perhitungan kuantitatif dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengambilan keputusan, terutama untuk keputusan dasar dan yang melibatkan risiko atau ketidakpastian, seharusnya hasil tersebut hanya digunakan sebagai salah satu pertimbangan atau informasi. Teknik modern menawarkan berbagai bantuan bagi manajemen dalam menghadapi tantangan yang membutuhkan pengambilan keputusan semacam itu. Pendekatan ini dapat sepenuhnya bergantung

pada metode kuantitatif untuk menghadapi kompleksitas dan dinamika dari masalah-masalah yang dihadapi organisasi. Metode ini tidak hanya memungkinkan analisis yang lebih mendalam dan akurat terhadap data yang tersedia, tetapi juga membantu dalam merumuskan strategi yang lebih tepat untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Proses Minout

Proses Minout pada dasarnya merupakan pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Kepner dan Tregoe. Proses ini mengadopsi empat tahapan dasar yang sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi terkait masalah organisasi. Lebih lanjut, Minout adalah prosedur yang dirancang untuk secara efektif memanfaatkan empat pola berpikir manusia yang fundamental. Tahapan-tahapan tersebut mencakup evaluasi dan penjelasan situasi, identifikasi sebab-akibat dari masalah yang dihadapi, pemilihan solusi yang paling tepat, dan proses antisipasi terhadap implikasi masa depan dari keputusan yang diambil. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam membuat keputusan yang informasinya terperinci dan terstruktur, tetapi juga memungkinkan untuk merumuskan solusi yang lebih efektif dan berkelanjutan bagi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Chaniago, A. (2017). *Teknik Pengambilan Keputusan (Pendekatan Teori Studi Kasus)*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Febriansah, R. E., & Meiliza, D. R. (2020). Teori Pengambilan Keputusan. In *Umsida Press*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Haudi. (2021). Teknik Pengambilan Keputusan. In *Insan Cendekia Mandiri*. Sumatera Barat: Insan Cendekia Mandiri.
- Pasolong, H. (2023). *Teori Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta.
- Simarmata, N. I. P., Kato, I., Purba, B., Purba, S., Silalahi, M., Raynonto, M. Y., Sudarso, A., Handiman, U. T., Hidayatulloh, A. N., Karwanto, Samosir, K., Putri, D. M. B., Yuswardi, & Djufri, I. (2021). *Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan*. Medan: Yayasan Kita Menulis..

BAB 9

MANAJEMEN KEUANGAN

Oleh Sparta

9.1 Pendahuluan

Semua entitas bisnis dan non bisnis tidak lepas dari masalah keuangan. Tidak ada satupun entitas yang tidak berhubungan dengan masalah keuangan. Keuangan adalah darah perusahaan. Jika manajemen abai terhadap permasalahan keuangan maka dapat dipastikan entitas tersebut akan mengalami gangguan aktivitas operasinya, atau tidak bisa beroperasi sama sekali dengan kata lain mengalami kebangkrutan atau kematian.

Dalam pembahasan bab ini dimaksudkan bagaimana mengelola keuangan suatu entitas bisnis, tidak termasuk entitas non bisnis. Dalam bab ini akan dibahas konsep manajemen keuangan, tujuan perusahaan, ruang lingkup manajemen keuangan, peran dan tugas manajer keuangan, agency problem dan kesimpulan.

9.2 Konsep Manajemen Keuangan

Pengelolaan keuangan perusahaan terkait dengan dengan pengelolaan kas, pengelolaan Investasi perusahaan, pengelolaan pembiayaan investasi, dan dividen. Dalam pengelolaan kas mencakup dana masuk dan keluar baik dalam kegiatan operasi maupun kegiatan investasi serta termasuk kegiatan pembiayaan.

Dalam pengelolaan investasi perlu dilihat peluang investasi yang paling menguntungkan bagi perusahaan dan pemilik perusahaan. Setiap rencana Investasi perlu ada kajian kelayakan investasi terutama dalam kelayakan dari sisi keuangannya. Apakah Investasi tersebut bisa memberikan imbal hasil yang optimal bagi perusahaan dan terutama bagi pemegang saham. Jenis-jenis investasi yang bisa dilakukan bisa investasi pada sekuritas saham dan utang di Pasar modal, Investasi sekuritas derivatif di Pasar Berjangka, dan bisa juga investasi di *Property Investment* dalam bentuk tanah dan bangunan yang digunakan bukan untuk mendukung operasi, serta investasi dalam bentuk perluasan perusahaan.

Dalam pengelolaan kegiatan pembiayaan hal terkait adalah kegiatan pencarian sumber dan yang akan digunakan untuk investasi yang akan dilakukan, apakah dapat memenuhi sumber dana untuk membiayai kegiatan investasi perusahaan. Sumber dana bisa berasal dari lembaga keuangan bank dan non bank, dari pasar modal dalam bentuk *right issue* saham perusahaan, Perusahaan perlu melihat biaya dana yang paling efisien sehingga tidak membebankan biaya investasi. Dalam penentuan apakah biaya dana tersebut paling murah maka perlu ada analisis biaya dana yang tingkat suku bunganya tidak boleh melebihi tingkat imbal hasil yang akan diperoleh perusahaan dalam investasi tersebut. Biaya dana dapat ditentukan dengan menghitung *weighted average cost of capital (WACC)*.

Pembagian Dividen merupakan ranahnya manajemen keuangan. Dalam kebijakan dividen perlu dilihat apakah kebijakan pembagian dividen sudah tepat atau belum saat ini? Apakah hasil operasi tidak perlu dibagiakan kepada pemegang saham dalam bentuk dividen atau tidak?

Definisi manajemen keuangan sebagaimana yang disampaikan oleh Oktaviana dkk (2021) adalah seluruh proses bagi entitas bisnis atau korporasi ketika menggunakan hingga mengalokasikan keuangan korporasi (perusahaan) tersebut secara efektif dan tepat. Lebih jauh secara umum Manajemen keuangan adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan meliputi perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian, dan penyimpanan dana yang dimilikinya. Dalam rangka kelancaran dan keberlanjutan bisnis periode jangka panjang, maka diperlukan pengelolaan keuangan yang lebih terencana dan persiapan yang baik.

Definisi lain dari manajemen keuangan atau disebut juga Pembelanjaan adalah semua aktivitas perusahaan terkait dengan berbagai upaya untuk memperoleh dana perusahaan, dan bahkan dapat membingungkan kita, hal ini mengingat, bahwa masalah dana/modal mengandung banyak pengertian modal yang dimaksud, pengertian modal dalam arti klasik, dimana arti modal ialah sebagai hasil produksi (Sahara & Prakoso, 2020).

Dalam manajemen keuangan mencakup pengelolaan keuangan pada perusahaan yang aktivitasnya hanya dalam negeri saja sedangkan manajemen keuangan internasional, pengelolaan keuangan untuk perusahaan yang aktivitas tidak hanya dalam negeri juga, tetapi juga dari luar negeri, seperti perusahaan multinasional atau perusahaan dalam negeri yang memiliki kegiatan ekspor dan atau impor. Sehingga dalam kegiatan pengelolalaan keuangan perlu mempertimbangkan dampak kurs juga.

Definisi lain dapat kita temukan diberbagai artikel dan tulisan ilmiah dimana manajemen keuangan dapat juga diartikan suatu kegiatan yang mencakup penggunaan dan pengelolaan anggaran usaha yang bertujuan demi kelancaran dan

keberlangsungan bisnis. Hal ini merupakan salah satu aspek operasional yang jadi perhatian karena mencakup darah perusahaan.

Paling tidak manajemen keuangan harus mampu menjawab tiga pertanyaan di bawah ini (Jordan, 2022):

1. Investasi jangka panjang apa yang harus Anda lakukan? Artinya, bidang usaha apa yang akan Anda geluti dan jenis bangunan, mesin, dan peralatan apa yang Anda perlukan?
2. Dari mana Anda mendapatkan pembiayaan jangka panjang untuk membayar investasi Anda? Apakah Anda akan mendatangkan pemilik lain atau meminjam uang?
3. Bagaimana Anda mengelola aktivitas keuangan sehari-hari seperti penagihan dari pelanggan dan pembayaran pemasok?

Dari definisi manajemen keuangan tersebut di atas, kita dapat mengidentifikasi beberapa fungsi dari manajemen keuangan yaitu 1). *Perencanaan* : membuat rencana ataupun perkiraan jangka panjang dari arus kas dan memperkirakan hasil operasi secara tunai. 2). *Penganggaran*: melakukan alokasi kas atau dana yang dimiliki perusahaan untuk pembiayaan produksinya, pemasarannya, serta distribusinya. 3). *Pengendalian* : Pengendalian *arus kas* untuk mengetahui kekurangan atau kelebihan dana operasional serta melakukan pengendalian arus kas aktivitas investasi dan pembiayaan. 4). *Pelaporan* : *menyusun laporan arus dana yang dikelola oleh bagian keuangan untuk melihat aliran dana operasional, investasi dan pembiayaan, serta melihat kekurangan dan kelebihan dana masing-masing aktivitas tersebut.* Dan 5). *Pemeriksaan dan stock opname* : Pemeriksaan dan pengecekan fisik dari nominal dana operasional rutin pada setiap tanggal tertentu, bisa harian, mingguan , bulanan, dan tahunan.

9.3 Tujuan Perusahaan

Perusahaan didirikan oleh pemegang saham untuk apa? Tentu saja sebagai entitas bisnis, perusahaan didirikan untuk mencari profit. Dengan adanya profit yang diperoleh dalam suatu periode pelaporan, maka aktiva bersih perusahaan akan meningkat sehingga tingkat kemakmuran pemegang saham akan mengalami perbaikan. Manajemen perusahaan diangkat oleh pemegang saham dengan target mencari keuntungan setinggi-tingginya. Semakin besar keuntungan yang dihasil perusahaan dalam suatu periode maka kinerja manajemen perusahaan dianggap semakin baik.

Kinerja perusahaan ditentukan dari profit yang diperoleh dibandingkan dengan total asset yang digunakan untuk memperoleh profit tersebut. Biasanya perbandingan ini menghasilkan suatu angka dalam bentuk prosentase. Untuk bisa mencapai tujuan ini, pemegang saham memberikan insentif kepada manajemen dalam bentuk bonus yang dihitung dari prosentasi dikaitkan dengan profit yang dicapai dalam suatu periode tertentu, atau biasanya dalam periode satu tahun.

Disamping tujuan perusahaan untuk mendapatkan profit maksimal, terdapat tujuan lain yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu peningkatan nilai perusahaan dalam bentuk kenaikan nilai saham perusahaan. Dengan tujuan ini biasanya pemegang saham memberikan bonus kepada manajemen dalam bentuk kenaikan harga saham melalui program kompensasi berbasis saham. Dengan adanya sistem bonus seperti ini, maka manajemen berusaha semaksimal mungkin untuk menaikkan harga saham melalui beberapa program dan pencapaian yang menjadi *good news* bagi investor di pasar modal. Dengan demikian harga saham akan mengalami peningkatan sehingga nilai perusahaan

juga mengalami peningkatan. Dengan adanya kenaikan nilai saham, manajemen yang memiliki opsi beli saham perusahaan dengan harga tertentu, sehingga manajemen akan mengalami keuntungan dari penjualan saham yang dimilikinya ke pasar pada saat harga meningkat. Keuntungan ini sama dengan kompensasi yang akan diterima oleh manajemen. Dengan adanya kompensasi berbasis saham, manajemen akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.

Beberapa tujuan manajemen keuangan dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan adalah (Jordan, 2022): 1) untuk Bertahan hidup, 2). Hindari kesulitan keuangan dan kebangkrutan. 4). Memenangkan persaingan. 5). Memaksimalkan penjualan atau pangsa pasar. 6). meminimalkan biaya. 7). Maksimalkan keuntungan. Dan 8). Pertahankan pertumbuhan pendapatan yang stabil. Pada prinsipnya tujuan manajemen keuangan adalah untuk memaksimalkan nilai perusahaan atau nilai saham perusahaan saat ini.

9.4 Ruang Lingkup Manajemen Keuangan

Ruang lingkup manajemen keuangan mencakup pengelolaan arus dana dan pembagian distribusi dana kepada pemegang saham dalam bentuk dividen. Pengelolaan arus kas mencakup bagaimana mengelola dana yang berasal dari aktivitas operasi, bagaimana mengelola dana dari aktivitas investasi, dan bagaimana mengelola sumber dan penggunaan dana (pembiayaan) yang akan digunakan untuk investasi. Distribusi dana mencakup bagaimana pembagian dividen kepada pemilik.

1. Pengelolaan Dana Operasional

Bagaimana pengelolaan dana yang berasal dari aktivitas operasi? Pengelolaan ini mencakup bagaimana seorang manajer

keuangan harus mampu mengontrol sumber dana dari hasil operasi seperti dana yang berasal dari pendapatan utama dan lainnya. Sumber dana ini dapat digunakan untuk mengcover biaya-biaya produksi dan operasional. Sumber dana untuk pembiayaan produksi dan operasional perusahaan harus berasal dari hasil pendapatan perusahaan. Perlu adanya sistem prioritas dalam penggunaan dana dari hasil penjualan dan lainnya. Kesalahan dalam membelanjakan sumber dana, misalnya hasil penjualan digunakan bukan untuk operasional maka bisa berakibat fatal yaitu terhentinya operasional perusahaan. Tanpa adanya dana untuk pembiayaan operasional maka perusahaan tidak bisa mendapatkan dana dari penjualan.

Dalam manajemen keuangan perlu adanya pengelolaan dana hasil penjualan untuk membiayai kegiatan operasional. Apabila dana untuk biaya operasional telah mencukupi sesuai kapasitas produksi terpakai maka dana hasil penjualan tersebut bisa digunakan untuk yang lain seperti untuk pembiayaan investasi, pelunasan hutang dan juga untuk pembayaran dividen.

Dalam mengelola dana untuk kegiatan operasional sering disebut juga dengan pengelolaan dana modal kerja. Dana modal kerja bersumber dari hasil penjualan dan pendapatan lainnya, serta penggunaan modal kerja digunakan untuk memenuhi kebutuhan operasional seperti biaya produksi, biaya operasional, gaji, biaya marketing dan lain sebagainya. Dan juga untuk membiayai peningkatan kapasitas produksi atau volume penjualan. Dalam pengelolaan dana operasional, manajemen sering dihadapkan pada keputusan-keputusan yang terkait dengan dana operasional ini. Keputusan ini sering disebut dengan *operating decision*. Ruang lingkup manajemen keuangan dalam pengelolaan dana operasional harus bisa memberikan *output* data yang mampu memberikan keputusan

operasi terbaik bagi perusahaan. Keputusan operasi biasanya bersifat jangka pendek. Kewenangan keputusan operasi ada pada manajemen perusahaan. Manajemen perusahaan tidak perlu memintakan persetujuan pemegang saham melalui RUPS (rapat Umum Pemegang Saham).

2. Pengelolaan dana Investasi

Manajemen keuangan juga mencakup pengelolaan dana investasi. Dana yang tersedia untuk investasi harus digunakan untuk investasi yang menguntungkan. Perusahaan perlu memiliki berbagai alternatif investasi. Setiap alternatif diperlukan penilaian kelayakan investasi. Manajemen harus mampu menghitung berapa imbal hasil dari setiap hasil investasi tersebut sehingga bisa ditentukan manajemen investasi yang layak dilakukan dan mana yang tidak layak dilakukan oleh perusahaan.

Pengelolaan manajemen keuangan harus dapat memberikan alat yang bisa digunakan untuk menilai investasi yang layak yaitu melalui proses *capital budgeting*. *Capital budgeting* merupakan suatu proses yang digunakan untuk menilai investasi apakah layak atau tidak. Alat yang digunakan dalam *capital budgeting* untuk menilai investasi tersebut adalah *IRR (internal rate of return)*, *NPV (net present value)*, *Payback periode*. Hal ini penting agar dana yang digunakan untuk investasi tidak sia-sia, artinya dana yang telah diinvestasikan tersebut bisa kembali dengan jumlah yang lebih besar dari dana awal investasi (*initial investment*).

Dalam Pengelolaan dana investasi, manajemen akan banyak berhadapan dengan berbagai keputusan yang disebut dengan *Investment decision*. Keputusan ini bersifat jangka panjang. Keputusan investasi ini tidak sering diambil karena kegiatan investasi memerlukan waktu lebih lama, mulai dari persiapan proyek sampai selesainya proyek. Karena investasi

membutuhkan dana yang besar dan mempengaruhi strategi jangka panjang perusahaan, serta yang paling berkepentingan dengan kualitas investasi ini adalah pemegang saham, maka keputusan investasi tidak bisa diambil sendiri oleh manajemen perusahaan, tetapi harus melalui kesepakatan dengan pemegang saham melalui RUPS.

3. Pengelolaan Sumber Dana Investasi/Pembiayaan

Sumber dana investasi atau sering juga disebut dengan pembiayaan terkait dengan pertanyaan. Apakah perusahaan akan membiayai investasi dari utang bank atau menerbitkan obligasi? Atau apakah perusahaan akan mencari sumber pembiayaan dari penerbitan saham baru melalui pasar modal atau tidak? Bagaimana perusahaan harus melakukan penilaian untuk memutuskan sumber dana investasi tersebut. Beberapa teori diberikan dalam ilmu manajemen keuangan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Salah satu konsep dalam ilmu keuangan untuk melihat komposisi utang dan modal adalah struktur permodalan serta konsep *weighted average cost of capital* atau terkenal dengan singkatan WACC.

Keputusan-keputusan yang dihadapi oleh manajemen perusahaan terkait dengan aktivitas pembiayaan investasi disebut juga dengan *financing decision*. Dasar ilmu untuk memutuskan apakah perusahaan menggunakan sumber dana dari utang atau dari modal sendiri adalah teori *capital structure* dan WACC. Keputusan pembiayaan ini bersifat jangka panjang, sehingga manajemen perusahaan tidak bisa memutuskan sendiri. Keputusan pembiayaan harus diambil dalam RUPS, dimana keputusan tersebut merupakan kesepakatan antara pemegang saham dan manajemen perusahaan.

4. Kebijakan Dividen

Distribusi dana kepada pemegang saham harus melalui kesepakatan antara pemegang saham dan manajemen perusahaan. Distribusi dana ini disebut juga pembagian deviden.

Dari cakupan manajemen keuangan tersebut di atas, paling tidak terdapat 5 area topik dalam keuangan yaitu: 1). *Corporate Finance*, 2). *Investment*, 3). *Financial Institution*, 4). *Internasional Finance* dan 5). *Fintech*.

Corporate Finance. Keuangan korporat, adalah pokok bahasan utama manajemen keuangan. Istilah keuangan perusahaan menyiratkan mengatur masalah keuangan perusahaan yang relevan. Pembahasan ide-ide dan prinsip-prinsip keuangan dasar yang berlaku di semua bidang keuangan dan seterusnya dikaji dalam topik pertama ini.

Investment. Secara umum bidang investasi berhubungan dengan aset keuangan seperti saham dan obligasi serta Investasi pada property. Beberapa pertanyaan penting terkait investasi mencakup sebagai berikut:

1. Apa factor-faktor penentu harga aset keuangan, misalnya saham?
2. Apa potensi risiko dan manfaat terkait dengan investasi aset keuangan?
3. Apa portofolio aset keuangan terbaik untuk dimiliki?

Financial Institution. Lembaga Keuangan menangani masalah-masalah keuangan yang terjadi pada perusahaan dan individu. Di Indonesia lembaga keuangan dibagi dua yaitu lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan non bank. lembaga keuangan bank berfungsi sebagai lembaga intermediari antara pihak yang memiliki kelebihan dana dan pihak lain yang memerlukan dana. Lembaga keuangan bank beroperasi

berdasarkan kepercayaan dari masyarakat. Hal ini karena sebagian besar sumber dana asetnya berasal dari dana pihak ketiga (Giro, Tabungan dan Deposito). Lembaga keuangan non bank yaitu lembaga keuangan yang tidak termasuk perbankan. Lembaga keuangan non bank terdiri dari lembaga pembiayaan, lembaga dana ventura, lembaga dana pension, lembaga asuransi jiwa, lembaga asuransi kerugian, dan lembaga *leasing*.

International Finance. Topik Keuangan Internasional bukan bidang, namun hanya spesialisasi dalam salah satu bidang utama dari keuangan perusahaan. Cakupan bidang keuangan internasional umumnya terdiri dari aspek internasional baik keuangan perusahaan, investasi, atau lembaga keuangan. Beberapa perusahaan bisnis melakukan aktivitasnya baik di Indonesia maupun luar negeri. Perusahaan yang memiliki operasi di luar negeri memerlukan karyawan yang memahami topik-topik internasional seperti nilai tukar, risiko kurs dan risiko politik dari suatu negara, *country risk* dan sebagainya. Bank sering diminta untuk menyalurkan pinjaman antar negara, sehingga spesialis keuangan internasional juga diperlukan di Industri perbankan.

Fintech. Bidang keuangan merupakan bidang yang menjadi pengguna awal teknologi yang lebih cepat dan lebih murah. Hal ini dalam rangka pemberian pelayanan operasional yang cepat dan murah sehingga dapat meningkatkan efisiensi lembaga keuangan. Kombinasi teknologi dan keuangan disebut *fintech*. *Fintech* merupakan istilah lebih luas bagi lembaga keuangan yang menggunakan jaringan internet, telepon seluler, perangkat lunak, dan/atau layanan cloud untuk fasilitas layanan keuangan yang murah dan cepat.

9.5 Peran Dan Tugas Manajemen Keuangan

Salah satu karakter dari perusahaan besar adalah pemegang saham cenderung tidak terlibat langsung dalam pengambilan keputusan operasional bisnis sehari-hari. Perusahaan mempekerjakan manajer untuk mewakili kepentingan pemegang saham dan mengambil keputusan atas nama pemilik perusahaan. Manajer keuangan ini harus mampu menjawab tiga pertanyaan yang diajukan dalam bagian sebelumnya.

Manajer keuangan adalah seorang yang mengatur semua fungsi keuangan dari suatu perusahaan. Sebagai orang yang bertanggung jawab dalam masalah keuangan perusahaan, yang bersangkutan harus mempunyai pandangan jauh kedepan untuk memastikan efisiensi penggunaan dana. Tindakan manager harusnya memiliki dampak pada peningkatan profitabilitas, pertumbuhan, dan niat baik perusahaan.

Peran utama dari manajer keuangan adalah melakukan perencanaan anggaran keuangan suatu perusahaan, melakukan pengendalian dan penerapan strategi keuangan yang mengoptimalkan sumber daya secara efisien dan sesuai dengan anggaran, dan sistem penganggaran dalam rangka pencapaian tujuan keuangan perusahaan dan optimalisasi kekayaan para pemegang saham. Manajer keuangan harus mengajukan usulan keputusan strategi jangka panjang perusahaan. Usulan keputusan tersebut adalah keputusan pendanaan, keputusan investasi, dan keputusan dividen. Usulan keputusan ini akan dibawa dan diputuskan antara manajemen perusahaan dan para pemegang saham melalui RUPS. Fungsi utama manajer keuangan adalah (Menne, Firman, 2023):

- 1) Mencari Dana yang bersumber dari investor, kreditur, dan lembaga keuangan.
- 2) Melakukan pemenuhan kewajiban perusahaan, menjaga posisi kas dan likuiditas dalam kondisi aman.
- 3) Untuk menjaga keseimbangan struktur modal yang baik antara ekuitas dan utang.
- 4) Melakukan pengalokasian dana yang baik dan optimal
- 5) Untuk melakukan alokasi dana dengan baik diperlukan pertimbangan, yaitu ukuran perusahaan dan kemampuan pertumbuhannya, status aset apakah itu jangka panjang atau jangka pendek, model penggalangan dana.
- 6) Melakukan Perencanaan keuntungan. Perencanaan keuntungan mengacu pada penggunaan yang tepat dari laba yang dihasilkan oleh perusahaan.
- 7) memahami pasar modal yang merupakan fungsi penting dari seorang manajer keuangan. Fungsi manajer keuangan untuk mengalokasikan dana di pasar modal terutama komposisi portfolio investasinya sehingga diperoleh keuntungan yang optimal.
- 8) Melakukan Analisis Keuangan untuk mendapatkan prospek keuangan kedepan dan menentukan nilai intrinsik saham perusahaan agar dapat memantau harga saham perusahaan di pasar modal apakah dalam kondisi *under* atau *over value*.
- 9) melakukan implementasi program dan strategi baru dari hasil analisis keuangan perusahaan.
- 10) Dana Strategis digunakan untuk pembelian aset baru, baik aset tetap maupun aset terkait dengan peningkatan modal kerja perusahaan.
- 11) Mobilisasi uang tunai untuk biaya operasional perusahaan melalui percepatan piutang dan pengendalian pengeluaran.

9.6 Agency Problem

Manajemen perusahaan akan bertindak dalam aktivitas bisnis perusahaan untuk kepentingan pemegang saham. Pada perusahaan go publik dimana pemegang saham nya tersebar pada banyak pemegang saham, pada saat itu apakah manejer akan tetap bertindak untuk kepentingan pemegang saham atau untuk kepentingan pribadinya? Karena dalam posisi ini manejer menjadi pengendali perusahaan. Hal ini terjadi karena terdapat beda kepentingan antara manejer dan pemegang saham.

Teori yang menjelaskan hubungan antara *principle* dan *agent* disebut dengan *agency theory*. Teori ini pertama kali diungkapkan oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976. Teori keagenan (*agency theory*), teori yang berusaha menjelaskan kontrak hubungan antara dua pihak, pihak pertama yang menempati kedudukan sebagai pemilik (*principle*) dan pihak kedua sebagai manajemen (*agent*). Lebih jauh Teori agensi menjelaskan bahwa jika terdapat pemisahan antara pemilik sebagai principal dan agen sebagai manajemen (Jensen dan Meckling, 1976).

Hubungan antara pemegang saham (*principle*) dan manejer (*agent*) disebut hubungan keagenan (*agency relationship*). Hubungan ini dikuatkan dalam bentuk kontrak antara agent dan principle. Hubungan ini akan terganggu karena terdapat perbedaan kepentingan. Prinsipel mempunyai kepentingan agar perusahaan mampu membayar dividen sebesar-besarnya, sedangkan manajemen mempunyai kepentingan bonus yang setinggi tingginya. Perbedaan ini menimbulkan problem yang disebut dengan *agency problem*. Dengan adanya perbedaan kepentingan ini, manajemen akan berusaha melakukan rekayasa keuangan dengan melaporkan

keuntungan lebih tinggi dari seharusnya, sehingga bonus yang akan ia peroleh lebih tinggi. Kondisi ini merugikan pemegang saham. Pemegang saham tidak dapat menikmati pembayaran dividen karena laba akrual lebih tinggi dari laba tunai. Untuk mencegah ini, pemegang saham berusaha untuk melakukan monitoring kinerja Manajemen. Monitoring ini seperti penyewaan akuntan publik, dewan pengawas di Komite Audit, dan lainnya. Biaya yang dikeluarkan untuk monitoring ini disebut *agency cost*. *Agency cost* muncul karena adanya *agency problem*. Semakin banyak jenis dan frekwensi *agency problem*, maka akan semakin tinggi *agency cost* yang harus ditanggung perusahaan/pemegang saham sehingga mengurangi potensi dividen.

9.7 Kesimpulan

Manajemen keuangan adalah suatu kegiatan yang mencakup penggunaan dan pengelolaan anggaran keuangan yang terkait dengan pengelolaan arus kas, pengelolaan investasi, pengelolaan pembiayaan dan kebijakan dividen yang bertujuan demi kelancaran dan keberlangsungan bisnis serta kemakmuran bagi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan terutama bagi pemegang saham.

Peran utama dari manajer keuangan adalah melakukan perencanaan anggaran keuangan suatu perusahaan, melakukan pengendalian dan penerapan strategi keuangan yang mengoptimalkan sumber daya secara efisien dan sesuai dengan anggaran, dan sistem penganggaran dalam rangka pencapaian tujuan keuangan perusahaan dan optimalisasi kekayaan para pemegang saham.

Teori keagenan (agency theory), teori yang berusaha menjelaskan hubungan antara dua pihak, pihak pertama yang menempati kedudukan sebagai pemilik (principal) dan pihak kedua sebagai manajemen (agent).

DAFTAR PUSTAKA

- Jensen, Michael C. , and William H. Meckling (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, Volume 3, Issue 4, October 1976, Pages 305-360
- Jordan, Bradford D., Stephen A. Ross and Randolph Westerfiel (2022), *Fundamentals of corporate finance, 13 ed.* New Yotk: McGraw-Hill.
- Manurung, Haymans Adler (2022), *Keuangan Perusahaan: Kasus Indonesia, Edisi 1*, Jakarta: PT.Adler Manurung Press.
- Menne, Firman (2023), *Manajemen Keuangan, Cetakan 1*, Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Oktaviana, Rakmahwati; Mita Ciciia, Didi Sujadi, Lystia Sugiyarti, Tsarina Zenabia (2021), *Manajemen Keuangan, edisi 1, Certakan 1*, Tengerang Selatan: Data Publikasi UNPAM Press.
- Sahara, N. I., & Prakoso, F. A. (2020). Pengaruh Kualitas Produk dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Lazada (Studi di Wilayah Jakarta Selatan). *Prosiding Nasional Ekonomi Manajemen dan Akuntansi (KNEMA)*, 1177, 2–11.

BAB 10

MANAJEMEN PEMASARAN

Oleh Siske Anani

10.1 Pengantar Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah disiplin ilmu yang penting dalam dunia bisnis, yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian strategi pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengantar manajemen pemasaran memberikan pemahaman dasar mengenai konsep, alat, dan teknik yang digunakan untuk mengelola kegiatan pemasaran secara efektif. Proses ini mencakup analisis pasar, penentuan segmentasi dan target pasar, serta pengembangan bauran pemasaran yang mencakup produk, harga, tempat, dan promosi. Manajemen pemasaran juga menekankan pentingnya memahami perilaku konsumen dan tren pasar untuk merancang strategi yang dapat menarik dan mempertahankan pelanggan. Dalam era digital saat ini, manajemen pemasaran juga mencakup pemanfaatan teknologi dan media sosial untuk memperluas jangkauan pemasaran dan meningkatkan interaksi dengan pelanggan. Selain itu, manajemen pemasaran yang efektif memerlukan koordinasi antara berbagai departemen dalam perusahaan, seperti penjualan, riset pasar, dan pengembangan produk, untuk memastikan bahwa semua aktivitas berjalan selaras dengan tujuan perusahaan. Dengan demikian, pengantar manajemen pemasaran membantu para profesional dan pelaku bisnis untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk bersaing dalam pasar yang semakin kompetitif dan dinamis.

10.1.1 Definisi Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran secara efektif dan efisien. Manajemen pemasaran dipandang sebagai proses integral dalam pengelolaan bisnis yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pemasaran untuk memenuhi kebutuhan pasar dan mencapai tujuan organisasi Menurut (Kartajaya, 2020), Manajemen pemasaran adalah suatu proses yang mencakup analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian program-program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran guna mencapai tujuan organisasi. Proses ini dimulai dengan analisis yang mendalam terhadap pasar dan lingkungan bisnis, termasuk pemahaman tentang kebutuhan dan keinginan konsumen, serta identifikasi peluang dan ancaman yang ada di pasar. Berdasarkan analisis ini, perusahaan kemudian melakukan perencanaan strategis untuk menentukan segmen pasar yang akan ditargetkan, serta mengembangkan strategi pemasaran yang mencakup produk, harga, distribusi, dan promosi yang sesuai.

Implementasi merupakan tahap berikutnya di mana rencana yang telah disusun diubah menjadi tindakan nyata. Ini melibatkan koordinasi berbagai aktivitas pemasaran, seperti peluncuran produk baru, kampanye iklan, promosi penjualan, dan pengelolaan hubungan dengan pelanggan. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada efektivitas komunikasi dan kolaborasi antara berbagai departemen dalam perusahaan,

serta kemampuan untuk menyesuaikan strategi dengan dinamika pasar yang berubah.

Tahap akhir dari manajemen pemasaran adalah pengendalian, yang melibatkan pemantauan dan evaluasi hasil dari program-program pemasaran yang telah dijalankan. Proses ini penting untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, dan jika terdapat penyimpangan, perusahaan dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan. Pengendalian juga melibatkan pengumpulan umpan balik dari pelanggan dan pasar, serta analisis kinerja pemasaran untuk meningkatkan strategi di masa depan. Dengan demikian, manajemen pemasaran adalah proses yang berkelanjutan dan dinamis, yang memerlukan penyesuaian terus-menerus untuk memastikan bahwa perusahaan tetap kompetitif dan dapat mencapai tujuannya.

Menurut (Swastha, 2021), manajemen pemasaran adalah "proses perencanaan dan pelaksanaan konsep, harga, promosi, dan distribusi gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi." Perencanaan mencakup penentuan tujuan dan langkah-langkah untuk mencapainya, sedangkan pelaksanaan adalah penerapan rencana tersebut dalam tindakan nyata. Konsep pemasaran menekankan pada pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan keinginan konsumen, yang menjadi dasar dalam menentukan harga yang kompetitif dan adil. Promosi bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan menarik minat konsumen terhadap produk atau jasa yang ditawarkan, sementara distribusi memastikan bahwa produk atau jasa tersebut dapat diakses oleh konsumen yang membutuhkannya. Keseluruhan proses ini berfokus pada menciptakan nilai bagi kedua belah pihak

“konsumen dan organisasi” sehingga pertukaran yang terjadi dapat mencapai tujuan masing-masing secara memuaskan.

10.1.2 Pentingnya Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran sangat penting karena membantu perusahaan dalam memahami kebutuhan dan keinginan konsumen, mengidentifikasi peluang pasar, serta menciptakan dan menyampaikan nilai kepada konsumen. Menurut (Kasali, 2020), "manajemen pemasaran yang efektif dapat meningkatkan daya saing perusahaan, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan profitabilitas."

(Tjiptono, 2020) menyatakan bahwa manajemen pemasaran membantu perusahaan untuk:

- a. Mengenali dan memahami perilaku konsumen dan tren pasar. Mengenali dan memahami perilaku konsumen serta tren pasar merupakan aspek fundamental dalam pengembangan strategi pemasaran yang efektif. Perilaku konsumen mencakup berbagai faktor psikologis, sosial, dan budaya yang mempengaruhi keputusan pembelian individu, seperti motivasi, persepsi, sikap, serta gaya hidup. Dengan memahami perilaku ini, perusahaan dapat merancang produk dan layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka. Selain itu, pengamatan terhadap tren pasar memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan dan kompetitif di tengah perubahan dinamis dalam industri. Tren pasar mencakup perubahan preferensi konsumen, inovasi teknologi, kondisi ekonomi, dan perkembangan sosial yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran produk. Dengan menganalisis data dan informasi tentang tren ini, perusahaan dapat mengantisipasi

pergeseran dalam pasar dan merespons dengan strategi yang adaptif dan proaktif. Oleh karena itu, mengenali dan memahami perilaku konsumen serta tren pasar tidak hanya membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat, tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

- b. Mengembangkan strategi pemasaran yang adaptif dan inovatif. Mengembangkan strategi pemasaran yang adaptif dan inovatif merupakan kunci untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah. Strategi pemasaran yang adaptif memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi pasar, preferensi konsumen, dan tren industri dengan cepat dan efisien. Ini mencakup penggunaan data dan analisis untuk memahami dinamika pasar, mengidentifikasi peluang baru, dan mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul. Inovasi, di sisi lain, menekankan pada pengembangan ide-ide kreatif dan solusi baru yang dapat memberikan nilai tambah bagi konsumen dan membedakan perusahaan dari para pesaingnya. Inovasi dapat terwujud dalam berbagai bentuk, mulai dari produk dan layanan baru, hingga pendekatan pemasaran yang unik dan teknologi yang canggih. Mengintegrasikan adaptivitas dan inovasi dalam strategi pemasaran juga melibatkan kolaborasi lintas departemen, penerapan teknologi digital, dan penekanan pada keberlanjutan serta tanggung jawab sosial. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen saat ini, tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang dan keberlanjutan bisnis di masa depan.

- c. Menciptakan nilai tambah bagi produk dan layanan. Menciptakan nilai tambah bagi produk dan layanan adalah langkah strategis yang penting dalam memenangkan persaingan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Nilai tambah dapat dihasilkan melalui berbagai cara, seperti peningkatan kualitas produk, penambahan fitur inovatif, penyempurnaan desain, atau penawaran layanan purna jual yang unggul. Kualitas produk yang tinggi memastikan bahwa konsumen mendapatkan manfaat yang maksimal dan pengalaman yang memuaskan, yang pada gilirannya mendorong loyalitas dan pembelian ulang. Penambahan fitur inovatif, seperti teknologi terbaru atau kemudahan penggunaan, membuat produk lebih menarik dan relevan di mata konsumen. Penyempurnaan desain tidak hanya mencakup aspek estetika tetapi juga fungsionalitas, sehingga produk tidak hanya menarik tetapi juga praktis digunakan. Selain itu, layanan purna jual yang baik, seperti garansi yang komprehensif, layanan pelanggan yang responsif, dan program loyalitas, dapat meningkatkan persepsi positif konsumen terhadap merek. Dengan demikian, menciptakan nilai tambah tidak hanya berfokus pada produk itu sendiri tetapi juga pada keseluruhan pengalaman konsumen, yang meliputi setiap interaksi dengan merek. Strategi ini membantu perusahaan untuk tidak hanya memenuhi ekspektasi konsumen tetapi juga melampauinya, yang pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan meningkatkan posisi perusahaan di pasar.
- d. Membangun dan memelihara hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Membangun dan memelihara hubungan jangka panjang dengan pelanggan adalah elemen kunci dalam strategi bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan

dan kesuksesan jangka panjang. Hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan tidak hanya didasarkan pada transaksi tunggal tetapi juga pada interaksi yang konsisten dan bernilai sepanjang waktu. Untuk mencapainya, perusahaan harus mengadopsi pendekatan yang berfokus pada kepuasan dan kebutuhan pelanggan, yang mencakup layanan pelanggan yang responsif, personalisasi komunikasi, dan pengembangan program loyalitas yang menarik. Layanan pelanggan yang responsif memastikan bahwa keluhan dan pertanyaan pelanggan ditangani dengan cepat dan efisien, menciptakan rasa dihargai dan dipercaya. Personalisasi komunikasi memungkinkan perusahaan untuk berinteraksi dengan pelanggan secara lebih relevan dan personal, melalui pemahaman mendalam tentang preferensi dan perilaku mereka. Program loyalitas yang menarik, seperti diskon eksklusif, hadiah, dan insentif, mendorong pelanggan untuk tetap setia dan terus melakukan pembelian. Selain itu, menjaga transparansi dan integritas dalam setiap interaksi dengan pelanggan membangun kepercayaan dan reputasi positif bagi perusahaan. Dengan menerapkan strategi-strategi ini, perusahaan dapat menciptakan pengalaman pelanggan yang luar biasa, yang tidak hanya meningkatkan retensi pelanggan tetapi juga mendorong rekomendasi dari mulut ke mulut dan pertumbuhan organik. Akhirnya, hubungan jangka panjang yang solid dengan pelanggan menjadi aset berharga yang mendukung stabilitas dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang.

- e. Meningkatkan daya saing dan meraih pangsa pasar yang lebih besar. Meningkatkan daya saing dan meraih pangsa pasar yang lebih besar adalah tujuan strategis yang

memerlukan pendekatan menyeluruh dan berkelanjutan dalam pengelolaan bisnis. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus fokus pada inovasi produk dan layanan yang tidak hanya memenuhi tetapi melampaui harapan pelanggan, serta memastikan bahwa mereka menawarkan nilai yang superior dibandingkan pesaing. Ini melibatkan penelitian pasar yang mendalam untuk memahami tren terkini dan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang, serta penerapan teknologi terbaru yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Selain itu, strategi pemasaran yang efektif dan diferensiasi merek memainkan peranan penting dalam menciptakan citra positif dan mengedukasi konsumen tentang keunggulan produk atau layanan yang ditawarkan. Pengembangan saluran distribusi yang kuat dan strategi penetapan harga yang kompetitif juga penting untuk meningkatkan jangkauan pasar dan mengoptimalkan penetrasi pasar. Untuk meraih pangsa pasar yang lebih besar, perusahaan harus berfokus pada ekspansi pasar, baik melalui penambahan segmen pasar baru atau ekspansi geografis, serta terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan preferensi konsumen. Dengan mengintegrasikan inovasi, efisiensi, diferensiasi, dan ekspansi dalam strategi bisnisnya, perusahaan dapat memperkuat daya saingnya, menarik pelanggan baru, dan meningkatkan posisinya di pasar, sehingga meraih pangsa pasar yang lebih besar dan mempertahankan pertumbuhan jangka panjang.

Menurut (Kartajaya, 2020), manajemen pemasaran juga penting dalam membangun citra merek yang kuat dan membedakan produk dari pesaing melalui pendekatan pemasaran yang kreatif dan berfokus pada pelanggan.

Manajemen pemasaran tidak hanya berfungsi untuk merancang dan melaksanakan strategi promosi dan distribusi, tetapi juga untuk mengembangkan identitas merek yang unik dan relevan dengan audiens target. Citra merek yang kuat dibangun melalui konsistensi dalam komunikasi merek, nilai-nilai yang jelas, dan pengalaman pelanggan yang memuaskan, yang semua ini harus disampaikan secara kreatif untuk menarik perhatian dan menciptakan kesan mendalam. Pendekatan pemasaran yang berfokus pada pelanggan melibatkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan, preferensi, dan perilaku konsumen, serta penggunaan informasi ini untuk menciptakan solusi yang personal dan relevan. Dengan demikian, manajemen pemasaran yang efektif tidak hanya membantu membedakan produk dari pesaing, tetapi juga membangun hubungan yang lebih kuat dan lebih bermakna dengan pelanggan, yang pada akhirnya memperkuat posisi merek di pasar dan mendorong loyalitas serta pertumbuhan jangka panjang.

10.1.3 Tujuan dan Sasaran Pemasaran

Tujuan utama dari manajemen pemasaran adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan yang optimal sambil mencapai tujuan bisnis seperti peningkatan penjualan dan laba. Menurut Philip Kotler yang dikutip oleh (Swastha, 2021), tujuan pemasaran meliputi “membangun kesadaran merek, menciptakan preferensi merek, meningkatkan volume penjualan, dan memperkuat loyalitas pelanggan.”

Menurut (Tjiptono, 2020), beberapa tujuan spesifik dari pemasaran meliputi:

- a. Memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen adalah inti dari strategi pemasaran yang efektif dan berkelanjutan, yang

memerlukan pemahaman mendalam tentang apa yang mendorong perilaku pembelian mereka. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus melakukan penelitian pasar yang menyeluruh guna mengidentifikasi dan menganalisis preferensi serta ekspektasi konsumen yang terus berubah. Ini melibatkan pengembangan produk atau layanan yang tidak hanya sesuai dengan kebutuhan dasar konsumen tetapi juga menawarkan solusi inovatif yang dapat meningkatkan pengalaman mereka. Selain itu, strategi pemasaran yang efektif harus mencakup komunikasi yang jelas dan relevan, yang menyampaikan manfaat produk dengan cara yang menarik dan meyakinkan. Memperhatikan umpan balik pelanggan dan secara aktif terlibat dalam dialog dengan mereka juga penting untuk memastikan bahwa perusahaan dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan dan keinginan. Dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen secara konsisten, perusahaan tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga membangun loyalitas yang kuat, menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mendukung pertumbuhan bisnis jangka panjang.

- b. Meningkatkan loyalitas pelanggan. Meningkatkan loyalitas pelanggan memerlukan pendekatan strategis yang holistik, berfokus pada membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dan memuaskan. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus menawarkan produk atau layanan yang tidak hanya memenuhi tetapi melampaui ekspektasi pelanggan, memberikan nilai yang konsisten dan berkualitas tinggi. Strategi penting lainnya adalah menyediakan layanan pelanggan yang luar biasa, di mana respons cepat, empati, dan pemecahan masalah yang efektif memainkan peran

kunci dalam menciptakan pengalaman positif yang mengesankan. Program loyalitas dan penghargaan, seperti diskon eksklusif, hadiah, dan keuntungan tambahan, dapat mendorong pelanggan untuk terus melakukan pembelian dan merasa dihargai. Selain itu, personalisasi interaksi dan komunikasi dengan pelanggan, menggunakan data untuk menawarkan rekomendasi yang relevan dan berfokus pada kebutuhan spesifik mereka dapat memperkuat hubungan dan meningkatkan rasa keterhubungan dengan merek. Mendengarkan umpan balik pelanggan dan secara aktif memperbaiki produk serta layanan berdasarkan masukan mereka juga penting untuk menunjukkan bahwa perusahaan menghargai pendapat mereka dan berkomitmen untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen ini dalam strategi pemasaran, perusahaan dapat membangun loyalitas yang mendalam dan berkelanjutan, yang tidak hanya meningkatkan retensi pelanggan tetapi juga mengarah pada promosi dari mulut ke mulut yang positif dan pertumbuhan bisnis yang stabil.

- c. Mencapai pangsa pasar yang lebih besar. Mencapai pangsa pasar yang lebih besar memerlukan strategi yang terencana dan eksekusi yang efektif untuk memperluas jangkauan dan menarik lebih banyak konsumen. Pertama, perusahaan harus melakukan analisis pasar yang mendalam untuk mengidentifikasi segmen pasar yang belum tergarap dan memahami dinamika persaingan di masing-masing segmen tersebut. Dengan informasi ini, perusahaan dapat mengembangkan produk atau layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan preferensi segmen target, sekaligus menciptakan proposisi nilai yang unik dan menarik. Selain itu, strategi pemasaran yang efektif, seperti kampanye iklan

yang kreatif, promosi yang menarik, dan penawaran khusus, dapat meningkatkan visibilitas merek dan menarik perhatian konsumen baru. Pengembangan saluran distribusi yang lebih luas dan optimal juga penting untuk memastikan produk atau layanan dapat diakses oleh konsumen di berbagai lokasi dan platform. Penggunaan teknologi digital dan pemasaran online dapat membantu menjangkau audiens yang lebih luas, termasuk melalui media sosial, pemasaran mesin pencari, dan e-commerce. Selain itu, membangun kemitraan strategis dengan pihak ketiga, seperti distributor atau afiliasi, dapat memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan kredibilitas merek. Dengan menggabungkan pendekatan ini dan menyesuaikan strategi secara adaptif terhadap perubahan pasar dan preferensi konsumen, perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasar secara signifikan dan menguatkan posisinya dalam industri.

- d. Mengoptimalkan keuntungan. Mengoptimalkan keuntungan memerlukan pendekatan yang strategis dan multifaset untuk memaksimalkan pendapatan dan mengelola biaya secara efisien. Langkah pertama adalah dengan meningkatkan pendapatan, yang dapat dicapai melalui strategi pemasaran yang efektif, pengembangan produk yang inovatif, dan penetapan harga yang optimal. Mengidentifikasi segmen pasar yang paling menguntungkan dan menyesuaikan penawaran produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan mereka dapat membantu meningkatkan penjualan dan margin keuntungan. Selain itu, menerapkan strategi upselling dan cross-selling juga dapat meningkatkan nilai setiap transaksi dan memaksimalkan potensi pendapatan dari setiap pelanggan. Di sisi lain, pengelolaan biaya yang efektif sangat penting untuk

mengoptimalkan keuntungan. Ini melibatkan analisis mendalam terhadap biaya operasional dan identifikasi area di mana efisiensi dapat ditingkatkan, seperti melalui pengurangan pemborosan, negosiasi harga dengan pemasok, atau penerapan teknologi untuk otomatisasi proses. Mengoptimalkan rantai pasokan dan logistik juga dapat membantu mengurangi biaya dan meningkatkan margin keuntungan. Selain itu, perusahaan harus terus memantau dan menganalisis kinerja keuangan untuk mengidentifikasi tren dan peluang perbaikan. Dengan mengintegrasikan strategi untuk meningkatkan pendapatan dan mengelola biaya secara efisien, perusahaan dapat mencapai keuntungan yang lebih besar dan mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan.

(Kartajaya, 2020) menambahkan bahwa sasaran pemasaran meliputi penentuan target pasar yang tepat, pengembangan bauran pemasaran yang efektif, serta pelaksanaan dan pengendalian kegiatan pemasaran untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pertama, penentuan target pasar yang tepat adalah langkah fundamental yang melibatkan identifikasi dan pemilihan segmen pasar yang paling sesuai dengan produk atau layanan yang ditawarkan. Ini memerlukan pemahaman mendalam tentang karakteristik, kebutuhan, dan preferensi konsumen di setiap segmen untuk memastikan bahwa strategi pemasaran yang diterapkan dapat secara efektif menjangkau dan menarik audiens yang diinginkan. Kedua, pengembangan bauran pemasaran yang efektif yang meliputi produk, harga, tempat, dan promosi merupakan aspek krusial untuk menciptakan penawaran yang menarik dan relevan. Strategi ini harus dirancang untuk menanggapi kebutuhan target pasar dan menciptakan nilai yang kompetitif. Terakhir,

pelaksanaan dan pengendalian kegiatan pemasaran adalah proses yang memastikan bahwa strategi yang telah dirancang dapat dilaksanakan secara efektif dan dioptimalkan sesuai dengan perkembangan pasar dan umpan balik pelanggan. Pengendalian ini mencakup pemantauan hasil, analisis kinerja, dan penyesuaian strategi jika diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan pemasaran yang telah ditetapkan. Dengan mengintegrasikan ketiga elemen ini secara harmonis, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan hasil dari upaya pemasaran mereka.

10.2 Proses Manajemen Pemasaran

Proses manajemen pemasaran adalah serangkaian langkah yang sistematis dan terstruktur yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran mereka. Langkah pertama dalam proses ini adalah analisis situasi, di mana perusahaan melakukan riset pasar untuk memahami kondisi pasar saat ini, termasuk kebutuhan dan keinginan konsumen, serta mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada. Setelah analisis situasi, perusahaan akan menentukan tujuan pemasaran yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART).

Langkah berikutnya adalah merancang strategi pemasaran yang mencakup segmentasi pasar, penentuan target pasar, dan pemosisian produk. Segmentasi pasar melibatkan pembagian pasar menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil berdasarkan karakteristik tertentu seperti demografi, geografis, psikografis, atau perilaku. Setelah segmentasi, perusahaan memilih target pasar yang paling potensial untuk dijangkau dan mengembangkan strategi pemosisian untuk membedakan produk atau layanan mereka dari pesaing.

Selanjutnya, perusahaan mengembangkan bauran pemasaran (marketing mix) yang terdiri dari produk, harga, tempat, dan promosi (4P). Pengembangan produk mencakup desain, fitur, kualitas, dan merek. Penentuan harga melibatkan strategi penetapan harga yang kompetitif dan menguntungkan. Distribusi atau tempat mencakup saluran distribusi yang efektif untuk memastikan produk tersedia bagi konsumen. Promosi mencakup berbagai metode komunikasi pemasaran seperti iklan, promosi penjualan, hubungan masyarakat, dan pemasaran digital untuk meningkatkan kesadaran dan minat konsumen terhadap produk.

Setelah strategi dan taktik pemasaran dikembangkan, tahap implementasi dimulai. Perusahaan harus memastikan bahwa semua rencana dijalankan dengan efektif dan efisien, dengan koordinasi yang baik di antara semua departemen yang terlibat. Proses ini memerlukan pengawasan ketat dan penyesuaian yang cepat jika terjadi perubahan kondisi pasar.

Tahap terakhir dalam proses manajemen pemasaran adalah evaluasi dan pengendalian. Perusahaan harus terus memantau kinerja pemasaran dan membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil evaluasi, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan melakukan penyesuaian strategi untuk meningkatkan efektivitas pemasaran di masa depan. Dengan mengikuti proses manajemen pemasaran yang terstruktur, perusahaan dapat meningkatkan daya saing mereka dan mencapai keberhasilan jangka panjang di pasar.

1. Analisis Pasar

Analisis pasar adalah langkah penting dalam proses manajemen pemasaran yang melibatkan pengumpulan dan analisis informasi tentang pasar, termasuk konsumen, pesaing,

dan lingkungan bisnis. Menurut (Tjiptono, 2020), analisis pasar adalah "proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, dan menganalisis informasi yang relevan untuk memahami dinamika pasar dan kebutuhan konsumen." Analisis pasar melibatkan beberapa kegiatan utama, seperti penelitian pasar dan segmentasi pasar.

Penelitian pasar bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi konsumen, serta mengukur potensi pasar untuk produk atau layanan tertentu. Segmentasi pasar adalah proses membagi pasar menjadi kelompok-kelompok yang lebih homogen berdasarkan karakteristik tertentu, seperti demografi, geografis, psikografis, dan perilaku. Menurut (Swastha, 2021), segmentasi pasar memungkinkan perusahaan untuk "mengidentifikasi dan menangani segmen pasar yang berbeda dengan strategi pemasaran yang lebih tepat."

a. Penelitian Pasar

Penelitian pasar merupakan langkah awal dalam proses manajemen pemasaran yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang relevan mengenai pasar dan konsumen. Menurut (Tjiptono, 2020), penelitian pasar adalah "proses pengumpulan, pencatatan, dan analisis data yang sistematis tentang masalah yang berkaitan dengan pemasaran barang dan jasa." Penelitian ini membantu perusahaan memahami kebutuhan, keinginan, dan perilaku konsumen serta mengidentifikasi peluang dan ancaman di pasar.

b. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah proses membagi pasar menjadi kelompok-kelompok kecil yang memiliki kebutuhan atau karakteristik serupa. Menurut (Swastha, 2021), segmentasi pasar adalah "proses pengelompokan pasar yang heterogen

menjadi beberapa kelompok yang lebih homogen." Segmentasi memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk dan strategi pemasaran yang lebih spesifik dan efektif.

2. Perencanaan Pemasaran

Perencanaan pemasaran adalah kegiatan yang melibatkan pengembangan strategi dan rencana untuk mencapai tujuan pemasaran. Menurut (Kartajaya, 2020), perencanaan pemasaran adalah "proses merumuskan strategi pemasaran yang mencakup penentuan target pasar, positioning produk, dan pengembangan bauran pemasaran yang efektif."

a. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah rencana jangka panjang yang mencakup tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan pemasaran. Menurut (Kartajaya, 2020), strategi pemasaran adalah "pola pikir yang mengarahkan perusahaan dalam upaya untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif." Strategi ini mencakup penentuan target pasar, positioning produk, dan pengembangan bauran pemasaran (product, price, place, promotion).

b. Rencana Pemasaran

Rencana pemasaran adalah dokumen tertulis yang merinci strategi pemasaran dan langkah-langkah spesifik yang akan diambil untuk melaksanakan strategi tersebut. Menurut (Tjiptono, 2020), rencana pemasaran mencakup "analisis situasi, tujuan pemasaran, strategi pemasaran, program tindakan, anggaran, dan metode pengendalian." Rencana ini menjadi panduan bagi tim pemasaran dalam menjalankan kegiatan pemasaran sehari-hari.

3. Implementasi Pemasaran

Implementasi pemasaran adalah tahap di mana strategi dan rencana pemasaran diterapkan ke dalam tindakan nyata. Menurut (Kartajaya, 2020), implementasi pemasaran melibatkan "pengorganisasian sumber daya dan aktivitas untuk menjalankan strategi pemasaran yang telah direncanakan." Keberhasilan implementasi bergantung pada koordinasi yang baik antara tim pemasaran dan departemen lain dalam perusahaan

Menurut (Tjiptono, 2020), implementasi pemasaran melibatkan "pengorganisasian sumber daya dan aktivitas untuk menjalankan strategi pemasaran yang telah direncanakan." Keberhasilan implementasi pemasaran bergantung pada koordinasi yang baik antara tim pemasaran dan departemen lain dalam perusahaan, serta kemampuan untuk mengadaptasi strategi sesuai dengan dinamika pasar.

Beberapa aktivitas utama dalam implementasi pemasaran meliputi peluncuran produk, kampanye promosi, distribusi, dan layanan purna jual. Implementasi yang efektif membutuhkan manajemen yang baik, komunikasi yang jelas, dan pemantauan yang kontinu untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai rencana

4. Pengendalian Pemasaran

Pengendalian pemasaran adalah proses mengukur dan mengevaluasi hasil dari kegiatan pemasaran untuk memastikan bahwa tujuan tercapai dan strategi berjalan sesuai rencana. Menurut (Swastha, 2021), pengendalian pemasaran melibatkan "pengukuran hasil, perbandingan dengan standar, dan analisis penyebab perbedaan."

Pengendalian pemasaran terdiri dari beberapa langkah, termasuk evaluasi kinerja dan koreksi serta penyesuaian. Evaluasi kinerja adalah proses mengukur hasil kegiatan pemasaran terhadap tujuan yang telah ditetapkan, sementara koreksi dan penyesuaian adalah langkah-langkah yang diambil untuk memperbaiki kesalahan dan menyesuaikan strategi berdasarkan hasil evaluasi. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa kegiatan pemasaran tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

a. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses mengukur hasil kegiatan pemasaran terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Menurut (Swastha, 2021), evaluasi kinerja meliputi "pengukuran hasil, perbandingan dengan standar, dan analisis penyebab perbedaan." Evaluasi ini membantu perusahaan mengetahui efektivitas strategi pemasaran dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki

b. Koreksi dan Penyesuaian

Koreksi dan penyesuaian adalah langkah yang diambil untuk memperbaiki kesalahan dan menyesuaikan strategi pemasaran berdasarkan hasil evaluasi kinerja. Menurut (Tjiptono, 2020), koreksi dan penyesuaian melibatkan "identifikasi masalah, analisis penyebab, pengembangan alternatif, dan implementasi tindakan perbaikan." Langkah ini penting untuk memastikan bahwa kegiatan pemasaran tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

10.3 Strategi Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Strategi bauran pemasaran, atau yang lebih dikenal dengan istilah marketing mix, merupakan kombinasi dari berbagai elemen pemasaran yang digunakan oleh perusahaan

untuk mencapai tujuan pemasaran mereka secara efektif. Elemen-elemen dalam bauran pemasaran ini dikenal sebagai 4P, yaitu produk (product), harga (price), tempat (place), dan promosi (promotion). Pertama, produk mencakup segala aspek terkait barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, termasuk desain, fitur, kualitas, merek, dan layanan purna jual. Penting bagi perusahaan untuk mengembangkan produk yang memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi konsumen agar dapat bersaing di pasar.

Kedua, harga merupakan elemen yang sangat kritis karena berpengaruh langsung terhadap persepsi konsumen dan keuntungan perusahaan. Strategi penetapan harga harus memperhitungkan berbagai faktor seperti biaya produksi, harga pesaing, dan nilai yang dirasakan oleh konsumen. Tujuan utama dari penetapan harga adalah menemukan keseimbangan yang optimal antara menarik konsumen dan mencapai margin keuntungan yang diinginkan.

Ketiga, tempat atau distribusi berkaitan dengan saluran yang digunakan perusahaan untuk menyampaikan produk kepada konsumen akhir. Ini mencakup keputusan tentang lokasi penjualan, metode distribusi, manajemen persediaan, dan logistik. Pilihan saluran distribusi yang tepat sangat penting untuk memastikan produk tersedia di tempat dan waktu yang tepat, serta dalam kondisi yang baik.

Keempat, promosi mencakup berbagai aktivitas komunikasi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kesadaran dan minat konsumen terhadap produk mereka. Ini termasuk iklan, promosi penjualan, hubungan masyarakat, pemasaran langsung, dan pemasaran digital. Setiap elemen promosi harus dirancang untuk menyampaikan pesan yang

konsisten dan menarik kepada target pasar, serta memotivasi mereka untuk melakukan pembelian.

Dengan mengintegrasikan keempat elemen ini secara efektif, perusahaan dapat menciptakan nilai yang lebih besar bagi konsumen dan mencapai keunggulan kompetitif di pasar. Strategi bauran pemasaran yang baik harus fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kondisi pasar dan kebutuhan konsumen, sehingga perusahaan dapat terus berkembang dan sukses dalam jangka panjang.

1. Produk (Product)

Produk adalah elemen inti dalam bauran pemasaran yang mencakup segala sesuatu yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pasar untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Menurut (Tjiptono, 2020), "produk tidak hanya mencakup barang fisik, tetapi juga jasa, ide, pengalaman, dan solusi yang memberikan nilai kepada konsumen." Produk yang sukses harus memiliki fitur, kualitas, dan desain yang menarik bagi target pasar.

(Kartajaya, 2020) menekankan pentingnya inovasi produk dalam menghadapi persaingan yang ketat. Ia menyatakan bahwa "perusahaan harus terus-menerus menciptakan produk baru atau memperbaiki produk yang ada untuk memenuhi perubahan kebutuhan dan preferensi konsumen."

2. Harga (Price)

Harga adalah jumlah uang yang harus dibayar konsumen untuk mendapatkan produk atau layanan. Menurut (Swastha, 2021), harga adalah "elemen bauran pemasaran yang paling fleksibel karena dapat diubah dengan cepat untuk merespons perubahan pasar." Penetapan harga yang tepat sangat penting

karena berpengaruh langsung terhadap penjualan, profitabilitas, dan persepsi konsumen terhadap nilai produk.

(Tjiptono, 2020) menyarankan beberapa strategi penetapan harga, seperti penetapan harga berbasis nilai, penetapan harga kompetitif, dan penetapan harga psikologis. Ia berpendapat bahwa "strategi harga harus mempertimbangkan biaya, permintaan pasar, harga pesaing, dan persepsi konsumen tentang nilai produk."

3. Tempat/Distribusi (Place)

Distribusi atau tempat adalah proses mendistribusikan produk dari produsen ke konsumen akhir. Menurut (Kartajaya, 2020), distribusi mencakup "semua aktivitas yang diperlukan untuk memindahkan produk dari titik produksi ke titik konsumsi." Efektivitas distribusi sangat penting untuk memastikan bahwa produk tersedia di tempat dan waktu yang tepat.

Menurut (Tjiptono, 2020) pentingnya memilih saluran distribusi yang tepat, baik itu saluran langsung (seperti toko online) atau saluran tidak langsung (seperti distributor dan pengecer). Ia juga menyoroti peran teknologi dalam meningkatkan efisiensi distribusi, seperti penggunaan sistem manajemen rantai pasokan dan logistik yang canggih.

4. Promosi (Promotion)

Promosi adalah kegiatan komunikasi yang dilakukan perusahaan untuk menginformasikan, membujuk, dan mengingatkan konsumen tentang produk atau layanan. Menurut (Swastha, 2021), promosi mencakup "berbagai alat promosi seperti periklanan, promosi penjualan, hubungan masyarakat, penjualan pribadi, dan pemasaran langsung."

Menurut (Kartajaya, 2020) pentingnya integrasi komunikasi pemasaran untuk memastikan konsistensi pesan di semua saluran promosi. Ia berpendapat bahwa "strategi promosi yang efektif harus mampu menciptakan kesadaran, menarik minat, dan mendorong tindakan pembelian dari konsumen."

Menurut (Tjiptono, 2020), penggunaan media digital dan sosial telah menjadi sangat penting dalam strategi promosi modern. Ia menyarankan perusahaan untuk "mengoptimalkan kehadiran online mereka melalui konten yang menarik, interaksi yang aktif dengan konsumen, dan penggunaan analitik untuk mengukur efektivitas kampanye."

10.4 Etika Dalam Pemasaran

Etika dalam pemasaran merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan. Etika ini mencakup prinsip-prinsip moral yang mengatur perilaku perusahaan dalam berinteraksi dengan konsumen, pesaing, dan masyarakat luas. Dalam konteks pemasaran, etika melibatkan kejujuran dalam iklan dan promosi, transparansi dalam penyampaian informasi produk, serta keadilan dalam penentuan harga. Perusahaan yang berkomitmen pada etika pemasaran tidak hanya bertujuan untuk meraih keuntungan semata, tetapi juga berusaha untuk membangun kepercayaan dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Misalnya, perusahaan harus memastikan bahwa klaim yang dibuat dalam iklan adalah akurat dan tidak menyesatkan. Selain itu, transparansi dalam menyampaikan informasi produk membantu konsumen membuat keputusan yang lebih baik dan menghindari potensi kekecewaan. Kejujuran dan transparansi ini pada akhirnya akan memperkuat loyalitas pelanggan dan reputasi perusahaan di pasar.

Etika dalam pemasaran juga mencakup tanggung jawab sosial perusahaan, di mana perusahaan diharapkan untuk tidak hanya memikirkan keuntungan finansial, tetapi juga dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan pemasaran mereka. Misalnya, perusahaan harus mempertimbangkan bagaimana produk mereka mempengaruhi lingkungan dan masyarakat, serta berupaya meminimalkan dampak negatif yang mungkin timbul. Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan keadilan dalam distribusi produk dan layanan mereka, memastikan bahwa tidak ada diskriminasi terhadap kelompok tertentu. Penerapan etika dalam pemasaran juga dapat mencakup kegiatan-kegiatan seperti mendukung inisiatif sosial, melakukan bisnis dengan cara yang berkelanjutan, dan memastikan bahwa semua praktik bisnis mereka sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku. Dengan menerapkan etika dalam pemasaran, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan citra dan reputasi mereka, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dan adil. Etika pemasaran yang baik mencerminkan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan keberlanjutan, yang pada akhirnya dapat memperkuat hubungan mereka dengan berbagai pemangku kepentingan dan menciptakan nilai jangka panjang.

1. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) adalah komitmen perusahaan untuk berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan kesejahteraan sosial dan lingkungan. Menurut (Tjiptono, 2020), CSR adalah "upaya perusahaan untuk bertanggung jawab atas dampak sosial dan lingkungan dari operasinya dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat".

Menurut (Kartajaya, 2020) bahwa CSR bukan hanya tentang filantropi, tetapi juga tentang integrasi praktik bisnis yang berkelanjutan dan etis. Ia berpendapat bahwa "perusahaan yang menerapkan CSR secara efektif dapat meningkatkan reputasi, membangun loyalitas pelanggan, dan menciptakan nilai jangka panjang bagi pemangku kepentingan."

2. Etika dalam Periklanan dan Promosi

Etika dalam periklanan dan promosi mencakup prinsip-prinsip yang mengarahkan perusahaan untuk berkomunikasi dengan konsumen secara jujur, transparan, dan tidak menyesatkan. Menurut (Swastha, 2021), etika dalam periklanan adalah "praktik untuk memastikan bahwa pesan iklan tidak menipu, tidak memanipulasi, dan tidak mengeksploitasi konsumen".

Sementara (Tjiptono, 2020) menyoroti pentingnya kejujuran dan integritas dalam periklanan. Ia menyatakan bahwa "perusahaan harus menghindari klaim yang berlebihan atau tidak berdasar, dan memastikan bahwa semua informasi yang disampaikan kepada konsumen akurat dan dapat dipercaya". Selain itu, perusahaan harus menghormati hak privasi konsumen dan menghindari praktik pemasaran yang invasif atau mengganggu.

3. Perlindungan Konsumen

Perlindungan konsumen adalah upaya untuk memastikan bahwa hak-hak konsumen dilindungi dan mereka dapat membuat keputusan pembelian yang diinformasikan. Menurut (Kartajaya, 2020), perlindungan konsumen mencakup "penyediaan informasi yang jelas dan akurat, perlakuan yang adil, dan pengamanan terhadap produk yang berbahaya atau cacat".

Sementara (Swastha, 2021) menekankan pentingnya regulasi dan standar yang ketat untuk melindungi konsumen dari praktik bisnis yang tidak etis atau merugikan. Ia berpendapat bahwa "perusahaan harus mematuhi semua peraturan yang berlaku dan berkomitmen untuk menyediakan produk dan layanan yang aman, berkualitas, dan sesuai dengan yang diiklankan".

DAFTAR PUSTAKA

- Kartajaya, H. (2020). *Marketing in the Era of Disruption*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, R. (2020). *Disruption: Menghadapi Lawan-Lawan Tak Kelihatan dalam Perang Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Swastha, B. (2021). *Manajemen Pemasaran: Analisis Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Liberty.
- Tjiptono, F. (2020). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

BAB 11

MANAJEMEN OPERASI

Oleh Irma Maria Dulame

11.1 Pendahuluan

11.1.1 Apa itu manajemen Operasi ?

Manajemen operasi adalah administrasi struktur bisnis, praktik, dan proses untuk meningkatkan efisiensi dan memaksimalkan keuntungan. Hal ini mengacu pada pengelolaan fungsi yang dibutuhkan bisnis agar dapat berjalan secara efektif sehari-hari, termasuk:

- a. Mengawasi banyak departemen dan memberikan tujuan

Tugas utama dari manajemen tingkat pengawas adalah sebagai perantara dalam menyelesaikan suatu konflik di antara para karyawan, dan juga harus bertanggung jawab mengawasi setiap karyawan agar selalu berhubungan dengan baik. Selain itu, tugas mereka adalah mengatur agar semua departemen bekerja secara sinkron dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Juga menentukan KPI (Key Performance Indicators) dalam menetapkan indikator kinerja utama yang harus dicapai oleh setiap departemen.

- b. Mengawasi dan Memperlancar Proses

Dalam suatu proses produksi pada sebuah perusahaan pengawasan perlu dilakukan agar apabila terjadi penyimpangan dapat segera diperbaiki. Dengan kata lain tugas dari para pengawasan sebagai usaha menyelesaikan dan memperkecil atau menghindari adanya kegiatan penyimpangan yang mungkin terjadi sehingga dimungkinkan memperbaiki hal tersebut .

c. Menyeimbangkan Pendapatan dan Biaya

Memasukkan fleksibilitas ke dalam strategi penetapan harga memungkinkan tetap kompetitif sekaligus melayani klien yang lebih luas. Penetapan harga dinamis, diskon, dan bundling adalah alat yang dapat membantu memenuhi anggaran klien tanpa mengorbankan sasaran pendapatan yang dimiliki. Menyusun pendekatan terstruktur dengan baik yang mempertimbangkan kebutuhan klien adalah landasan strategi penetapan harga yang sukses.

d. Mengembangkan Rencana Strategis

Di dalam suatu perusahaan atau usaha bisnis bertujuan untuk menetapkan arah dan prioritas jangka panjang perusahaan menerapkan Analisis Situasi (Analisis SWOT) Strengths (Kekuatan): Identifikasi kekuatan internal perusahaan, seperti keunggulan kompetitif, sumber daya, atau teknologi yang dimiliki.

- 1) Weaknesses (Kelemahan): Evaluasi kelemahan internal yang perlu diperbaiki, seperti keterbatasan sumber daya atau kurangnya keterampilan tertentu.
- 2) Opportunities (Peluang): Analisis peluang eksternal yang bisa dimanfaatkan, seperti tren pasar baru atau perubahan regulasi yang menguntungkan.
- 3) Threats (Ancaman): Identifikasi ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi bisnis, seperti persaingan yang meningkat atau perubahan ekonomi yang tidak terduga.

Salah satunya adanya sebuah Perencanaan yang tepat sebagai bagian dari salah satu kunci utama untuk kemajuan bagi sebuah usaha atau bisnis didalam beroperasi.

Jika sebagai pengusaha baru diharapkan strategi untuk perusahaan dalam menyusun rencana kedepan Sebagai seorang

pengusaha baru, menyusun strategi yang solid adalah kunci untuk membangun dan mengembangkan bisnis memahami target pasar identifikasi pesaing utama , Jelaskan secara detail produk atau layanan yang ditawarkan, tentukan bagaimana kita akan menghasilkan pendapatan, termasuk struktur harga dan saluran distribusi,

Rencanakan taktik pemasaran, seperti kampanye iklan, promosi, dan pemasaran digital, membuat proyeksi keuangan untuk 3-5 tahun ke depan, termasuk proyeksi laba rugi, arus kas, dan neraca dan Rencanakan bagaimana perusahaan kita akan terus berinovasi dalam produk, layanan, dan proses bisnis.

Pastikan juga semua aspek legal bisnis agar terpenuhi, termasuk perizinan, hak kekayaan intelektual, dan kontrak bisnis, Lakukan review berkala terhadap rencana dan kinerja bisnis tersebut untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan dan rencanakan strategi untuk mendapatkan investasi tambahan jika diperlukan, seperti melalui *venture capital* atau *crowdfunding*.

Langkah-langkah rencana strategi perusahaan selanjutnya adalah menentukan tujuan yang tentunya akan membantu dalam mencapai tujuan. Perlu diperhatikan dan diingat bahwa tujuan ini harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan tersebut (Adam Smith,2019)

Jangan lupa untuk mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, dan indikator kinerja utama atau KPI agar nantinya keberhasilan yang kita raih dapat diukur. Jadikan hal ini sebagai rencana strategi perusahaan jangka panjang.

Rencana sudah siap dan matang, hal selanjutnya yang saudara lakukan adalah menerapkannya. Di Dalam strategi

232

Komunikasi perusahaan tersebut kepada organisasi sebelum memulainya harus sudah melakukannya. Pastikan pemahaman menyeluruh terhadap rencana strategi dan siapkan dokumentasi lengkap. Adakan rapat seluruh organisasi untuk memperkenalkan rencana. Gunakan presentasi visual dan bagikan dokumen rencana strategi. Berikan penjelasan mendalam kepada tim manajemen dan juga adakan sesi tanya jawab. Lakukan pengawasan berkala dan Pantau KPI dan adakan rapat evaluasi.

e. Produksi, logistik, dan rantai Pasokan

Manajemen operasi bisa diartikan sebagai sebuah disiplin ilmu yang mengatur dan mengelola proses produksi serta operasi dalam perusahaan atau organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa operasi berjalan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai hasil yang optimal (N. Gregory Mankiw). Berikut adalah beberapa aspek utama dari manajemen operasi:

- Desain Produk dan Layanan: Merancang produk atau layanan yang memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- Perencanaan Kapasitas: Menentukan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi permintaan produk atau layanan.
- Pemilihan Lokasi: Memilih lokasi yang tepat untuk fasilitas produksi atau layanan agar dapat meminimalkan biaya dan memaksimalkan aksesibilitas.
- Manajemen Rantai Pasok: Mengelola aliran barang dan jasa dari pemasok hingga ke pelanggan akhir untuk memastikan kelancaran operasi.

- **Kontrol Kualitas:** Memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan.
- **Penjadwalan:** Merencanakan jadwal produksi atau layanan untuk memaksimalkan efisiensi dan memenuhi tenggat waktu.
- **Manajemen Persediaan:** Mengelola persediaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi untuk menghindari kelebihan atau kekurangan stok.
- **Perbaikan Berkelanjutan:** Mengidentifikasi dan menerapkan cara-cara untuk meningkatkan proses dan operasi secara berkelanjutan.
- **Manajemen Proses:** Merancang dan mengelola proses yang efisien dalam produksi dan penyampaian layanan.
- **Penggunaan Teknologi:** Mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi.

Manajemen operasi melibatkan berbagai metode analisis, alat, dan teknik untuk mengoptimalkan proses. Disiplin ini memainkan peran penting dalam mencapai keunggulan kompetitif dengan meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

11.1.2 Apa Yang Manajer Operasi Lakukan?

Manajer operasi memiliki peran penting dalam mengelola dan mengawasi kegiatan operasional harian sebuah perusahaan atau organisasi. Tugas dan tanggung jawab mereka bervariasi tergantung pada industri dan ukuran perusahaan, tetapi secara umum, mereka mencakup hal-hal berikut:

1. Perencanaan dan Pengorganisasian:
 - a. Menyusun rencana operasional yang mencakup anggaran, jadwal produksi, dan sumber daya yang diperlukan.
 - b. Mengorganisir sumber daya, termasuk tenaga kerja, material, dan peralatan, untuk mencapai tujuan operasional.
2. Pengawasan dan Pengendalian:
 - a. Memantau dan mengevaluasi kinerja operasional untuk memastikan bahwa target tercapai.
 - b. Mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang timbul dalam proses operasional.
 - c. Mengembangkan dan menerapkan prosedur untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi.
3. Manajemen Rantai Pasok:
 - a. Mengelola hubungan dengan pemasok untuk memastikan pasokan bahan baku yang tepat waktu dan berkualitas.
 - b. Mengawasi distribusi produk jadi kepada pelanggan.
4. Pengelolaan Kualitas:
 - a. Memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas Identifikasi Kebutuhan Pelanggan: Pahami apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan.
 - b. Tetapkan Spesifikasi: Definisikan standar kualitas yang harus dipenuhi produk atau layanan dalam menerapkan program kontrol kualitas dan melakukan inspeksi rutin.

5. Penjadwalan dan Manajemen Waktu:
 - a. Membuat dan mengelola jadwal produksi atau layanan untuk memastikan bahwa tenggat waktu terpenuhi.
 - b. Mengoptimalkan penggunaan waktu untuk memaksimalkan produktivitas.
6. Manajemen Sumber Daya Manusia:
 - a. Merekrut, melatih, dan mengawasi karyawan operasional.
 - b. Mengembangkan dan menerapkan kebijakan dan prosedur kerja yang mendukung produktivitas dan keselamatan kerja.
7. Pengelolaan Persediaan:
 - a. Mengontrol persediaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi untuk menghindari kekurangan atau kelebihan stok.
 - b. Menggunakan teknik manajemen persediaan seperti Just-In-Time (JIT) atau Economic Order Quantity (EOQ).
8. Pengelolaan Teknologi dan Inovasi:
 - a. Menerapkan teknologi baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas operasional.
 - b. Memimpin proyek perbaikan berkelanjutan untuk proses operasional.
9. Koordinasi Antar Departemen:
 - a. Bekerja sama dengan departemen lain, seperti pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia, untuk memastikan kelancaran operasional.
 - b. Menyelaraskan tujuan operasional dengan strategi keseluruhan perusahaan.

10. Pengembangan Strategi Operasional:

- a. Mengembangkan dan menerapkan strategi jangka panjang untuk operasi perusahaan.
- b. Mengidentifikasi peluang untuk ekspansi atau peningkatan operasi.

Secara keseluruhan, manajer operasi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua aspek operasional perusahaan berjalan dengan lancar dan efisien, sambil terus mencari cara untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen operasi adalah bidang manajemen yang berkaitan dengan perancangan dan pengendalian proses produksi serta perancangan ulang operasi bisnis dalam produksi barang atau jasa. Manajer operasi adalah eksekutif tingkat menengah yang memantau aktivitas sehari-hari staf dan transaksi luar, seperti menyampaikan perencanaan acara, untuk memastikan produktivitas yang baik dan untuk mengatasi masalah yang mungkin timbul.

11.2 Tanggung Jawab Manajemen Operasional

Tugas bervariasi menurut sifat perusahaan dan peran spesifiknya, namun secara umum, seseorang yang bekerja dalam operasi bisnis bertanggung jawab untuk:

- a. Mengevaluasi, merancang, dan mengimplementasikan proses bisnis

Melakukan analisis proses bisnis, kita dapat memulainya dengan memetakan proses bisnis yang sedang berjalan menggunakan teknik flowchart atau pemetaan proses. Kemudian, analisis data yang dikumpulkan untuk mengidentifikasi hambatan, inefisiensi, atau area yang perlu ditingkatkan. Terakhir, kembangkan rencana untuk menerapkan perubahan guna mengoptimalkan proses.

Proses bisnis didefinisikan sebagai serangkaian tugas atau serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh sekelompok pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses tersebut dilakukan oleh orang atau sistem secara terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Eksekusi proses bisnis yang efisien dan efisien secara langsung berkontribusi terhadap keberhasilan operasi dan pertumbuhan bisnis.

Proses bisnis juga didefinisikan secara sederhana sebagai serangkaian aktivitas dan tugas yang, setelah selesai, akan mencapai tujuan organisasi.

Setiap langkah dalam proses bisnis menunjukkan tugas yang diberikan kepada peserta. Ini adalah landasan fundamental untuk beberapa ide terkait seperti manajemen proses bisnis, otomatisasi proses, dan lain-lain.

Jenis proses bisnis

1. Proses Operasional

Proses operasional, juga dikenal sebagai proses bisnis inti, adalah proses yang memberikan nilai langsung kepada pelanggan dan organisasi itu sendiri. Mereka terutama bertanggung jawab untuk menghasilkan pendapatan. Beberapa contoh proses operasional antara lain pembuatan produk, proses order-to-cash, dan pengiriman produk ke pelanggan.

2. Proses Pendukung

Proses-proses ini memungkinkan dan mendukung proses inti agar dapat dilakukan dengan lancar. Meskipun tidak berkontribusi terhadap perolehan pendapatan, mereka membantu departemen internal dalam menciptakan

lingkungan kolaboratif di mana proses inti dapat diselaraskan agar dapat bekerja lebih baik. Sumber daya manusia, manajemen keuangan, administrasi, dan operasi termasuk dalam proses pendukung karena membantu mengembangkan bisnis.

3. Proses Manajemen

Proses-proses ini bertanggung jawab untuk merencanakan, memantau, mengelola, dan mengendalikan proses inti dan pendukung dari awal hingga akhir. Proses-proses ini berorientasi pada tujuan dan memastikan bahwa operasi bisnis dilaksanakan secara efisien dan lancar. Fokus mereka adalah memantau fungsi bisnis secara internal dan eksternal, menganalisis peluang dan tantangan, dan memastikan perbaikan berkelanjutan pada semua proses.

b. Mengelola Proses Logistik dan Rantai Pasokan

Keberlanjutan rantai pasokan (SCS) , dengan solusi mulai dari pertukaran data mitra rantai pasokan, pengadaan dan manajemen inventaris, visibilitas rantai pasokan ujung ke ujung, transparansi dan orkestrasi hingga optimalisasi pemenuhan pesanan omnichannel yang cerdas, IBM® menawarkan portofolio lengkap produk dan layanan generasi mendatang untuk memecahkan masalah Anda. kebutuhan manajemen rantai pasokan, meningkatkan keuntungan Anda dan membantu memberikan keunggulan kompetitif yang lebih besar. Jadikan rantai pasokan Anda lebih cerdas, tangguh, dan berkelanjutan dengan solusi canggih kami.

IBM Sterling® Supply Chain Intelligence Suite adalah bagian dari solusi dalam pengoptimalkan dan otomatisasi dalam berbasis AI yang dirancang untuk organisasi yang berjuang

mengatasi gangguan rantai pasokan melalui transformasi tradisional. Produk-produk dalam rangkaian ini membantu memfasilitasi transformasi rantai pasokan digital, meningkatkan ketahanan dan keberlanjutan jaringan pasokan, meningkatkan ketangkasan dan mempercepat waktu untuk menilai melalui wawasan yang dapat ditindaklanjuti, alur kerja yang lebih cerdas, dan otomatisasi yang cerdas.

Jika kita bisa melihat masa depan, apakah akan menjalankan bisnis secara berbeda? Ini adalah pertanyaan yang dihadapi oleh segenap para CEO di era AI generatif—dan otomatisasi rantai pasokan telah menghilangkan permasalahan tersebut dari hal yang abstrak. Karena data real-time mendorong simulasi yang lebih cepat dan analisis prediktif yang lebih akurat, bisnis menjadi lebih mudah untuk membuat rencana untuk masa depan.

Itu sebabnya para CEO dengan cepat berinvestasi pada AI generatif untuk mengotomatisasi dan menyederhanakan rantai pasokan mereka. Faktanya, 89% eksekutif melaporkan bahwa investasi utama dalam otomatisasi akan mencakup kemampuan AI generatif—dan 19% mengatakan AI generatif akan sangat penting bagi masa depan otomatisasi rantai pasokan mereka.

Bagi enam dari 10 eksekutif, alasan bisnis untuk berinvestasi dalam otomatisasi berpusat pada peningkatan produktivitas dan kelincahan tenaga kerja—dan AI generatif memperkuat dampak ini baik bagi karyawan manusia maupun asisten AI. Data yang bersih dan tepercaya akan sangat penting untuk mendapatkan nilai yang diharapkan dari investasi ini.

c. Mengawasi Produksi, Distribusi, dan Jaminan Kualitas

Dalam sebuah perusahaan bahwa Pengendalian mutu (quality control) sangat penting dalam sebuah perusahaan untuk memastikan bahwa setiap produk yang dihasilkan memenuhi standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Pengawasan produksi, distribusi, dan jaminan kualitas mencakup Pengawasan Produksi, Distribusi, Jaminan Kualitas Implementasi pengendalian mutu yang efektif memerlukan kerja sama antara berbagai departemen dalam perusahaan, termasuk produksi, logistik, dan manajemen mutu. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa produk yang dihasilkan tidak hanya memenuhi ekspektasi konsumen, tetapi juga mematuhi regulasi dan standar industri. Ini membantu meningkatkan kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan, dan efisiensi operasional.

Pengendalian mutu (quality control) berperan penting dalam memberikan kepastian kepada klien maupun pelanggan mengenai kualitas produk yang mereka terima. Pengendalian mutu memastikan bahwa setiap produk yang diproduksi memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Dengan demikian, klien dan pelanggan dapat yakin bahwa produk yang mereka beli adalah produk yang berkualitas tinggi dan sesuai dengan spesifikasi. Melalui dokumentasi dan pelaporan hasil pengendalian mutu, perusahaan dapat memberikan bukti konkret kepada klien dan pelanggan mengenai kualitas produk. Ini menciptakan transparansi dan meningkatkan kepercayaan. Produk berkualitas tinggi yang dihasilkan melalui pengendalian mutu yang efektif cenderung mendapatkan ulasan dan feedback positif dari pelanggan. Hal ini tidak hanya membantu dalam mempertahankan pelanggan yang sudah ada namun dapat juga menarik banyak pelanggan baru.

Untuk itu perlu dilakukan adanya bagian dari proses quality control ini seperti melakukan pengawasan, melakukan pengujian ataupun pengetesan sebuah produk, serta memeriksa setiap langkah proses produksi yang dilakukan dalam membuat atau menciptakan sebuah produk. Adapun tugas dan tanggung jawab pengawasan produksi adalah: Memastikan bahwa proses produksi berjalan sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditetapkan. Kita juga harus memantau kualitas produk yang dihasilkan, termasuk juga dalam pengujian dan pengecekan terhadap produk.

Sebuah perusahaan bisa berjalan dengan baik berkat adanya berbagai fungsi di dalamnya. Salah satu dari sekian banyak fungsi itu ada manajemen produksi.

Lalu akan kita renungkan sebuah pertanyaan apa saja yang menjadi manajemen produksi dan apa saja tugas dan fungsi dari manajemen produksi ?

Pada dasarnya, manajemen produksi berhubungan dengan proses penciptaan barang dan jasa melalui penerapan konsep bisnis. Manajemen produksi memiliki peran penting baik di perusahaan yang bergerak di bidang jasa maupun manufaktur.

Produksi itu sendiri juga memiliki tujuan penting dan terutama yakni menggunakan sumber daya yang dimiliki oleh setiap perusahaan untuk menghasilkan produk berupa barang maupun jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan permintaan pasar. Dalam suatu artikel akan dibahas secara lengkap tentang definisi, fungsi dan pentingnya manajemen produksi tersebut.

- d. Mengelola dan Menganalisis Anggaran Keuangan
Analisis anggaran mengacu pada tinjauan menyeluruh terhadap anggaran perusahaan. Analisis ini memungkinkan

di dalam memaksimalkan manfaat yang terkait dengan anggaran yang efektif.

Jika kita berada dalam peran manajemen atau keuangan, mempelajari apa itu analisis anggaran dapat membantu di dalam memahami di mana perusahaan menghasilkan uang, di mana uang keluar dari bisnis, dan bagaimana cara memaksimalkan keuntungan.

Dalam artikel ini, kami menjelaskan apa itu analisis anggaran, mengajari bagaimana cara melakukan analisis anggaran, dan memberikan beberapa tips untuk melakukan analisis anggaran yang efektif. Analisis anggaran adalah bagian dari strategi untuk mengevaluasi kesehatan keuangan bisnis yang dilakukan.

Dengan memeriksa anggaran, bisa dapat memantau berapa banyak uang yang masuk ke dalam bisnis dan membandingkan jumlah tersebut dengan jumlah uang yang dikeluarkan dalam periode waktu tertentu.

Melakukan analisis anggaran dapat membantu para pelaku atau pemimpin bisnis dalam membuat keputusan penting tentang pengeluaran dan aliran pendapatan perusahaan. Banyak bisnis melakukan analisis anggaran setiap bulan, tetapi seandainya di dapat menganalisis anggaran perusahaan setiap triwulan, setiap tahun, atau sesuai jadwal yang dipilih.

Tujuan utama dari melakukan analisis adalah untuk memeriksa apakah bisnis berada di atas, di bawah, atau sesuai dengan anggaran, serta melakukan penyesuaian yang diperlukan agar tetap berada di jalur yang benar. Hasilnya, kita akan dapat menghindari pengeluaran yang berlebihan, pengeluaran yang kurang, dan mengetahui masalah apa pun dengan anggaran bisnis sesegera mungkin.

Terlalu banyak pelaku bisnis yang akhirnya gulung tikar dikarenakan mereka tidak menyadari bahwa bisnis yang mereka lakukan kehabisan uang hingga semuanya terlambat.



Dengan menganalisis anggaran dan arus kas secara rutin, bahwa akan selalu tahu di mana posisi perusahaan yang mana berada di arah yang benar atau tidak. Bagian terbaiknya adalah prosesnya jauh lebih sederhana daripada yang disadari oleh kebanyakan orang.

Jika kita ingin melakukan analisis anggaran untuk perusahaan, berikut beberapa langkah yang bisa di ketahui bersama:

1. Pilih strategi penganggaran yang di buat

Sebelum di ambil cara dalam lihat dalam menganalisis anggaran perusahaan, penting untuk terlebih dahulu menyusun anggaran itu sendiri. Bisnis yang berbeda sering kali menggunakan strategi penganggaran yang berbeda, seperti anggaran komprehensif, problem-solving, dan perencanaan. Pertimbangkan untuk melakukan meneliti dalam berbagai metode penganggaran dan pilih salah satu yang paling sesuai dengan situasi perusahaan. Kita mungkin ingin berkolaborasi dengan rekan kerja untuk membantu memutuskan jenis anggaran yang akan digunakan.

2. Tentukan Timeline

Untuk menentukan timeline dalam melakukan analisis anggaran bisnis perlu mengumpulkan data keuangan bulanan atau kuartalan. juga untuk mengevaluasi efektivitas proses analisis dan penyesuaian.

Mengategorikan pendapatan dan pengeluaran Banyak siklus analisis anggaran yang dilakukan setiap bulan, tetapi kita dapat memilih periode lain, seperti kuartal bisnis atau tahun fiskal. Saudara mungkin juga ingin melakukan analisis anggaran di beberapa periode waktu, seperti bulanan dan triwulanan. Ketika di putuskan jangka waktu yang ingin di analisis, pertimbangkan seberapa cepat uang masuk dan keluar dari bisnis dan kumpulkan laporan keuangan yang diperlukan yang mungkin kita buat.

3. Melacak anggaran perusahaan

Ketika strategi penganggaran ditetapkan dalam kerangka waktu tertentu, bisnis dapat mulai melacak informasi anggaran perusahaan. Banyak bisnis menggunakan program komputer dan teknologi untuk menyederhanakan proses ini. Pantau pengeluaran dan pemasukan di seluruh bisnis. Banyak metode penganggaran memerlukan perincian pendapatan dan pengeluaran, jadi perhatikan detail yang diperlukan dalam strategi anggaran Anda.

4. Menganalisis hasil Yang di Miliki

Berdasarkan kerangka waktu yang dipilih, melalui evaluasi informasi anggaran perusahaan. Pertimbangkan apakah pengeluaran atau pemasukan perusahaan lebih besar atau tidak dan mengapa demikian itu perlu di ketahui alasannya. Jika kita melihat lebih banyak uang yang keluar dari bisnis daripada yang masuk, pikirkan cara-cara untuk membatasi pengeluaran atau meningkatkan pendapatan. Di dapatkan juga menggunakan analisis anggaran sebagai dasar untuk

meminta pendanaan tambahan melalui pinjaman atau mencari investor eksternal.

5. Menyiapkan siklus anggaran yang berikutnya

Dalam menyiapkan siklus anggaran berikutnya menggunakan informasi dari siklus sebelumnya. Anggaran total dari periode sebelumnya menjadi jumlah awal untuk siklus baru. Ingatlah untuk membuat perubahan berdasarkan analisis anggaran yang telah dilakukan.

e. Membuat keputusan strategis dan terlibat dengan anggota staf senior lainnya dalam strategi bisnis

Salah satu jawaban yang mungkin adalah: Untuk melibatkan karyawan dalam perencanaan strategis, sehingga dapat diambil beberapa tindakan :

- Mengkomunikasikan maksud dan tujuan rencana tersebut dengan jelas dan konsisten
- Meminta masukan mereka melalui survei, wawancara, rapat, atau kotak saran
- Menetapkan pemilik dan tenggat waktu penerapannya dan memantau kemajuannya.

Bagaimana menyajikan rencana strategis

Adakan pertemuan semua pihak. ...

Jelaskan “mengapa”...

Buat kerangka kerja bagi tim untuk menyelaraskan pekerjaan mereka dengan strategi perusahaan. ...

Perkuat rencana strategis dalam komunikasi masa depan. ...

Rayakan kesuksesan sepanjang perjalanan. ...

Perjelas pesan Anda dengan visual.



Perusahaan menginvestasikan banyak waktu dalam mengembangkan rencana strategis atau visi bisnis. Namun, semua waktu dan sumber daya akan terbuang sia-sia jika kita tidak berhasil mengomunikasikan visi kita kepada organisasi yang lebih luas.

Tidak hanya investasi awal yang sia-sia, namun bisa juga dapat menyelaraskan perusahaan secara strategis, kita pada dasarnya membiarkan setiap tim menebak-nebak pekerjaan apa yang penting, masalah atau tujuan apa yang harus diprioritaskan, dan apa tujuan akhir mereka.

Sebuah resep pasti untuk ketidakselarasan antar departemen dan seluruh organisasi.

Ketidakselarasan ini dapat menyebabkan kebingungan dan inefisiensi, persaingan antar tim dan departemen, serta kelelahan dan ketidak terlibatan di antara karyawan. Dengan kata lain, tanpa rencana strategis yang dikomunikasikan dengan baik, bisnis tidak dapat bergerak maju secara efektif dan efisien.

Umumkan visi yang diambil terlebih dahulu pada pertemuan seluruh organisasi. Idealnya melakukan dan di komunikasikan rencana diambil berkali-kali dalam beberapa bulan mendatang melalui berbagai pertemuan dan format. Namun penting untuk mengomunikasikan rencana ke depan menuju ke seluruh organisasi terlebih dahulu sehingga semua orang menerima pesan yang sama.

Menyatukan semua orang akan membantu mencegah kebingungan atau misinformasi menyebar melalui rumor dan memastikan tidak ada seorang pun yang tertinggal. Hal ini juga memberi kita kesempatan untuk menjawab pertanyaan dan mendapatkan umpan balik awal dari kelompok kolektif. Pastikan untuk meluangkan waktu selama pertemuan sehingga untuk menjawab pertanyaan dan meminta umpan balik.

Mengatasi permasalahan tersebut secara bersama-sama dapat mengurangi beban manajer untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sulit dan memastikan semua orang mendapatkan jawaban yang sama dari sumber yang sama dan dapat diandalkan. Kemudian, saat dilakukan komunikasi dan penerapan di seluruh departemen, Sehingga dapat melanjutkan umpan balik awal yang diterima dengan lebih efektif dan menjawab pertanyaan yang lebih spesifik kasus per kasus dan tim demi tim.

f. Mengawasi Karyawan

Pengawasan terhadap kinerja pegawai adalah usaha atau tindakan yang dilakukan untuk mengetahui orang pegawai dalam melakukan pekerjaan mengembangkan kinerja pegawai mulai dari peningkatan pengetahuan, keterampilan, kompetensi serta tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dimilikinya.

Mereka bisa sangat diandalkan dan dipercaya, memberikan inisiatif dan kreativitas, dan menjaga kerahasiaan di banyak kantor di kampus. Supervisor melatih, memotivasi, membimbing, dan mengevaluasi karyawan mahasiswa. Supervisor juga menjadi teladan dalam pengembangan kebiasaan kerja yang solid seperti ketepatan waktu, ketergantungan, kerjasama, kejujuran, dan efisiensi. Bagi

banyak siswa, pengawas menjembatani kesenjangan antara rumah, ruang kelas, dan "dunia nyata".

Dalam setiap organisasi, baik perusahaan swasta maupun instansi pemerintah, manajemen pengawasan yang baik sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Pengawasan yang efektif dapat membantu mencegah kecurangan kerja yang mungkin dilakukan oleh pegawai karena berbagai alasan manusiawi. seperti :

- Menilai peraturan kerja tidak adil baginya
- Rasa adanya ketidak puasan terhadap hak yang didapatkannya
- Mengemban tugas atau kewajiban melebihi kemampuan
- Merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerja
- Merasa bosan dengan pekerjaannya.

Pentingnya pengawasan dalam manajemen dibutuhkan dalam sebuah usaha karena kita harus memastikan bahwa semua pekerjaan sehingga dapat diselesaikan sesuai dengan apa yang kita inginkan. Dalam Manajemen yang mengatur dan mengawasi Aparatur Sipil Negara sesuai dengan Pasal 15 Undang-Undang No.5 Tahun 2014 dan Pasal 51 Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2017 menjelaskan bahwa yang mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap pengawasan pegawai adalah jabatan pengawas sebagaimana bertanggung jawab mengawasi pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana yang meliputi pelayanan publik, administrasi pemerintahan, dan pembangunan.

Peran pengawasan terkadang bisa membuat frustrasi. Sebagai supervisor, pekerjaan dan tugas profesional yang terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan itu adalah yang terpenting.

Fakta bahwa karyawan yang masih mahasiswa tidak selalu menyadari pentingnya pekerjaan mereka mungkin membuat frustrasi. Merupakan tanggung jawab supervisor untuk menangani ketidaksempurnaan dan bertindak untuk memperbaiki perilaku yang tidak sesuai dengan standar ketenagakerjaan. Pengawas harus bertindak dalam kasus ini dengan hati-hati. Seorang supervisor yang baik harus mempunyai banyak bakat, salah satunya adalah komunikasi dan kesabaran.

g. Mendukung SDM Dengan Inisiatif Rekrutmen

Departemen SDM memiliki peran krusial dalam pengambilan keputusan terkait rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Dengan mendukung inisiatif rekrutmen yang tepat, SDM memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten sesuai dengan kebutuhan bisnis. Metode rekrutmen yang efektif berdampak positif pada kinerja perusahaan dengan tujuan utama mendapatkan orang yang tepat sesuai kebutuhan bisnis. Perencanaan SDM bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dengan menghitung headcount di setiap divisi dan mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan, sehingga mencegah kekosongan jabatan dan mencakup suksesi jabatan.

11.3 Tantangan Dalam Manajemen Operasi

Manajemen operasi melibatkan koordinasi efektif dari banyak orang dan departemen dalam suatu organisasi. Tantangannya di sini adalah mencapai kolaborasi yang efektif tanpa kehilangan waktu untuk mencari pembaruan atau informasi.

Masalah masalah Manajemen Operasi yang patut di ketahui :

- a. Keberlanjutan
- b. Kemajuan teknologi
- c. Komunikasi
- d. Tantangan dalam kolaborasi
- e. Manajemen perubahan
- f. Kepatuhan
- g. Mengatasi pesaing yang kuat
- h. Mengikuti peraturan
- i. Produktivitas rendah
- j. Bekerja dalam manajemen operasi memerlukan berbagai keterampilan.

Mengikuti Peraturan: Menyusun dan mengimplementasikan prosedur yang sesuai dengan peraturan industri dan hukum yang berlaku. Produktivitas Rendah: Mengatasi tantangan yang menyebabkan produktivitas rendah dalam operasi. Keterampilan Manajemen: Memiliki berbagai keterampilan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan penyelesaian masalah untuk berhasil dalam manajemen operasi. Dengan memahami dan mengatasi tantangan-tantangan ini, manajemen operasi dapat berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan dan pertumbuhan organisasi.

11.4 Jalur Karir Dalam Manajemen Operasi

Jalur karir dapat didefinisikan sebagai serangkaian pekerjaan yang membawa lebih dekat ke tujuan karier dan visi hidup yang dimiliki. Beberapa orang mengikuti jalur linier melalui satu bidang, maju ke peran dengan tanggung jawab lebih banyak dan gaji lebih tinggi.

Karier adalah perjalanan profesional seseorang yang mencakup serangkaian pekerjaan dan posisi yang diambil seiring waktu. Jalur karier adalah rencana atau rute yang diambil untuk mencapai tujuan karier dan visi hidup seseorang. Beberapa orang mengikuti jalur karier linier, di mana mereka tetap berada di satu bidang dan maju ke peran yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar dan gaji yang lebih tinggi.



Namun, jalur karier tidak selalu harus linier. Ada berbagai jenis jalur karier yang dapat diambil seseorang, termasuk:

- a. Jalur Karier Linier: Ini adalah jalur tradisional di mana seseorang memulai di posisi pemula dan naik ke posisi manajemen atau eksekutif di bidang yang sama.
- b. Jalur Karier Lateral: Seseorang mungkin pindah ke peran dengan tanggung jawab yang sama di bidang atau industri yang berbeda. Ini sering terjadi ketika seseorang ingin mencari pengalaman baru atau merasa jenuh dengan pekerjaannya saat ini.
- c. Jalur Karier Spiral: Dalam jalur ini, seseorang mungkin memindahkan antara berbagai bidang atau peran, biasanya

yang saling terkait atau menggunakan keterampilan yang sama. Misalnya, seseorang yang bekerja di pemasaran mungkin pindah ke peran penjualan atau manajemen produk.

- d. Jalur Karier Portofolio: Seseorang mungkin memilih untuk memiliki beberapa pekerjaan paruh waktu atau proyek yang berbeda sekaligus, membangun portofolio yang kaya akan keterampilan dan pengalaman.
- e. Jalur Karier Bergelombang: Dalam jalur ini, seseorang mungkin naik dan turun dalam hal tanggung jawab dan gaji, tergantung pada prioritas hidup mereka pada waktu tertentu. Misalnya, mereka mungkin mengambil pekerjaan dengan tanggung jawab lebih rendah untuk menghabiskan lebih banyak waktu dengan keluarga atau kembali ke pendidikan.

Jalur karir adalah urutan pekerjaan atau posisi yang dilalui seseorang dalam kehidupan profesionalnya. Ini mewakili berbagai tahapan dan posisi yang mungkin dilalui seseorang seiring kemajuan kariernya.

Konsep jalur karir yang menggambarkan urutan pekerjaan atau posisi yang dilalui seseorang dalam kehidupan profesionalnya telah dibahas oleh banyak ahli dalam bidang manajemen karir dan psikologi kerja. Salah satu tokoh terkenal yang sering dikaitkan dengan konsep ini adalah Donald Super, seorang psikolog karir yang sangat berpengaruh.

Donald Super mengembangkan teori perkembangan karir yang mencakup konsep "life-span, life-space". Menurut Super, karir seseorang berkembang melalui berbagai tahapan sepanjang hidupnya, mulai dari eksplorasi, pertumbuhan, hingga pemeliharaan dan penurunan. Super juga menekankan bahwa

karir bukan hanya tentang pekerjaan tetapi juga mencakup berbagai peran yang dimainkan seseorang dalam hidupnya, termasuk peran sebagai pelajar, pekerja, warga negara, dan anggota keluarga.

Super's Life-Career Rainbow adalah model terkenal yang mengilustrasikan bagaimana individu mengatur dan menjalani berbagai peran ini pada waktu yang berbeda dalam hidup mereka, mencerminkan perkembangan karir sebagai urutan pekerjaan dan posisi yang dilalui seseorang seiring kemajuan dalam kehidupan profesionalnya.

Pendekatan lain juga datang dari Edgar Schein, yang mengembangkan konsep "career anchors", yaitu kombinasi dari kompetensi, motivasi, dan nilai yang mempengaruhi pilihan karir seseorang. Schein berpendapat bahwa pemahaman akan "career anchors" ini dapat membantu individu mengidentifikasi jalur karir yang paling sesuai dengan diri mereka.

Mengapa memiliki jalur karier itu penting? Salah satu cara terbaik untuk mempersiapkan pekerjaan impian adalah dengan menciptakan dan mengikuti jalur karier. Jalur karier adalah serangkaian pekerjaan spesifik yang mempersiapkan usaha untuk mencapai pertumbuhan di industri di masa depan.

Bayangkan ini jika sedang memikirkan tujuan karier yang dimiliki dan seberapa puasnya kita dalam pekerjaan impian di masa akan datang. Pikirkan tentang seperti apa kesuksesan bagi kita dan bagaimana perasaan yang dimiliki pada hari pertama peran ideal tersebut.

Pernahkah kita memetakan langkah-langkah yang perlu di ambil untuk mempersiapkan diri menghadapi pekerjaan itu? Kualifikasi apa yang di perlukan sebelum melamar posisi itu? Jenis perusahaan apa yang membutuhkan posisi tersebut?

Mengetahui persyaratan ini sebelumnya akan membantu dalam mempersiapkan pekerjaan itu. Ini mungkin termasuk gelar sarjana, sertifikasi khusus, atau pengalaman kerja. Di sini akan menemukan definisi jalur karier, beserta contoh dan keterampilan yang kita perlukan untuk memetakan perjalanan karier itu sendiri.

Menentukan jalur karier yang tepat melibatkan penilaian diri yang cermat, termasuk memahami kekuatan, kelemahan, minat, dan nilai-nilai pribadi. Beberapa langkah yang dapat membantu dalam menentukan jalur karier meliputi:

- a. Penilaian Diri: Menggunakan alat penilaian karier untuk memahami kepribadian, minat, dan nilai-nilai.
- b. Penelitian Karier: Mencari tahu tentang berbagai bidang dan industri yang menarik, termasuk tren pasar kerja, persyaratan pendidikan, dan prospek pekerjaan.
- c. Pendidikan dan Pelatihan: Mengidentifikasi dan mengejar pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk karier yang diinginkan.
- d. Jaringan: Membangun hubungan dengan profesional di bidang yang diminati untuk mendapatkan wawasan dan saran.
- e. Pengalaman Kerja: Mendapatkan pengalaman kerja melalui magang, pekerjaan paruh waktu, atau proyek sukarela untuk membangun keterampilan dan jaringan.
- f. Perencanaan dan Penetapan Tujuan: Membuat rencana jangka pendek dan jangka panjang dengan tujuan karier yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART).

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, seseorang dapat membentuk jalur karier yang selaras dengan tujuan dan visi

hidup mereka, apakah itu melalui jalur linier atau jalur yang lebih beragam dan dinamis.

Jalur karier organisasi, atau yang sering disebut sebagai tangga karier atau rencana karier vertikal, adalah sebuah peta jalan yang dirancang untuk membantu karyawan berkembang dalam suatu perusahaan. Proses ini melibatkan kolaborasi antara karyawan dan manajer langsung mereka untuk menetapkan tujuan dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi atau lebih sesuai dalam organisasi.

Jalur karier pribadi adalah jalur yang di ciptakan untuk diri kita sendiri. Ini didasarkan pada penilaian diri terhadap keterampilan, minat, hobi, nilai, dan minat yang dipunyai. Jalur karier pribadi dapat meletakkan dasar karier tanpa terbatas pada satu organisasi.

Jika disiap untuk menentukan jalur karier yang dimiliki, mulailah dengan membuat daftar keterampilan yang dikuasai, diikuti dengan minat dan hobi saudara. Kemudian tuliskan hal-hal yang paling penting bagi kita.

Lihatlah semua yang ada di daftar dan pikirkan industri yang dapat mengambil manfaat dari bakat yang dimiliki. Misalnya, jika memiliki kemampuan dalam menangani anak-anak, pertimbangkan jalur karier di bidang pendidikan. Jika diketahui lebih memilih layanan kesehatan daripada mengajar, carilah jalur karier untuk perawat atau dokter anak.

11.5 Desain Barang Dan Jasa

Desain barang dan jasa dapat didefinisikan sebagai proses menciptakan dan mengembangkan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Menurut buku "Dasar-Dasar Manajemen Operasi" karya Budi Harsanto, Ph.D, desain produk adalah rancangan barang atau jasa yang hendak dibuat perusahaan dengan tujuan agar produk tersebut dapat diterima dan memuaskan konsumen sasaran serta memiliki keunggulan yang membuatnya tidak mudah ditiru oleh kompetitor. Desain produk yang baik harus mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk kebutuhan dan preferensi konsumen, keunggulan kompetitif, serta daya saing di pasar.

Alasan desain produk dan layanan bermacam-macam, antara lain :

Pertama, mereka membantu mengidentifikasi dan mengisi kesenjangan pasar, memastikan produk atau layanan baru memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Kedua, desain yang dilaksanakan dengan baik dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang kuat, yang membedakan penawaran yang dimiliki dari penawaran lain di pasar. Desain produk dan jasa memiliki karakteristik yang berbeda yang mempengaruhi cara mereka dirancang dan dikelola. Berikut adalah perbedaan utama antara desain produk dan jasa:

Desain Produk terdiri dari :

- a. Wujud Fisik: Produk bersifat nampak dan dapat dilihat serta disentuh oleh konsumen.
Contoh: Mobil, pakaian, makanan.
- b. Proses Produksi dan Konsumsi: Produk dapat diproduksi dalam jumlah besar, disimpan, dan didistribusikan sebelum akhirnya dikonsumsi oleh pelanggan.
Produksi dan konsumsi tidak harus terjadi secara bersamaan.
- c. Konsistensi Output: Produk biasanya memiliki konsistensi yang tinggi dalam hal kualitas dan bentuk. Setiap unit produk cenderung seragam dan dapat dikontrol kualitasnya dengan lebih mudah.

Desain Jasa terdiri dari :

- a. Tidak Berwujud: Jasa tidak nampak dan hanya dapat dirasakan atau dialami oleh konsumen. Contoh: Layanan perbankan, konsultasi, pendidikan.
- b. Proses Produksi dan Konsumsi: Jasa harus diciptakan atau dilakukan pada saat dibutuhkan dan biasanya tidak dapat disimpan. Produksi dan konsumsi jasa seringkali terjadi secara bersamaan.
- c. Variasi Output: Output dari jasa cenderung bervariasi karena tergantung pada interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan. Kualitas jasa bisa berbeda-beda tergantung pada situasi, tempat, dan siapa yang memberikan jasa tersebut.

Desain produk dan jasa memiliki pendekatan yang berbeda karena sifat dasar dari produk yang berwujud dan dapat disimpan, sementara jasa bersifat tidak nampak dan harus diciptakan serta dikonsumsi secara bersamaan. Produk cenderung lebih konsisten dalam outputnya, sedangkan jasa bervariasi tergantung pada banyak faktor, termasuk interaksi dengan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

<https://kumparan.com/berita-bisnis/apa-sajakah-tugas-dari-manajemen-tingkat-pengawas-ini-jawabannya-205r9pUftJa/1>

<https://www.harmony.co.id/blog/manajemen-operasi/>

https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_operasi

<https://medium.com/snapout/what-are-the-differences-between-service-design-and-product-design-769f930bc361>

<https://damathedesigner.medium.com/product-design-vs-service-design-decoding-the-difference-82d7cfaf7746>

<https://www.thomasnet.com/articles/other/quality-control/>

<https://medium.com/snapout/what-are-the-differences-between-service-design-and-product-design-769f930bc361>

<https://www.linkedin.com/pulse/product-vs-service-design-key-differences-best-practices>

<https://www.qualitygurus.com/quality-control-101-understanding-its-importance-benefits-approaches-and-key-strategies/>

<https://www.iso.org/quality-management/quality-assurance>

[https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Marketing/Principles_of_Marketing_\(OpenStax\)/03%3A_Product_Promotion_Price_and_Place/11%3A_Services-_The_Intangible_Product/11.01%3A_Classification_of_Services](https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Marketing/Principles_of_Marketing_(OpenStax)/03%3A_Product_Promotion_Price_and_Place/11%3A_Services-_The_Intangible_Product/11.01%3A_Classification_of_Services)

Nussbaum, Martha C. "Legal Reasoning." The Cambridge Companion to the Management Operation , edited by

John Tasioulas, Cambridge University Press, 2020, pp. 59–77.

Hansen, Don R; Mowen, Maryanne M. 2015. Cornerstones of Cost Management. 3rd edition. Mason, OH: Cengage Learning

Building human resources instead of landfills' 2000, Biocycle, vol.41, no. 12, pp. 28-29.

<https://www.doku.com/blog/desain-produk/>

N. Gregory Mankiw (1985). "Small Menu Costs and Large Business Cycles: A Macroeconomic Model of Monopoly". *Quarterly Journal of Economics*. 100 (2): 529–537. doi:10.2307/1885395. JSTOR 1885395.

Andrews, Edmund L. "Economics Adviser Learns the Principles of Politics", *The New York Times*, February 26, 2004. Accessed September 19, 2019. "He describes himself as a lifelong Republican, which sets him apart from many Harvard colleagues. He distributed campaign literature for Richard Nixon in the early 1970's, and he grew up in Cranford, a fairly affluent suburb in New Jersey, the son of an engineer and a teacher."

Remarks on the 2004 Economic Report of the President to the National Economists Club and Society of Government Economists Archived 2010-06-04 at the Wayback Machine

BAB 12

MANAJEMEN INOVASI DAN TEKNOLOGI

Oleh Nining Andriani

12.1 Konsep Dasar Manajemen Teknologi

12.1.1 Definisi Manajemen Teknologi

Manajemen Teknologi adalah disiplin yang memfokuskan pada pemahaman dan pengelolaan penggunaan teknologi dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Ini mencakup serangkaian aktivitas yang melibatkan perencanaan, pengembangan, implementasi, dan pemantauan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional serta mendorong inovasi.

12.1.2 Unsur-Unsur Manajemen Teknologi

1) **Identifikasi dan Pemilihan Teknologi:**

Proses ini melibatkan pemahaman tentang berbagai teknologi yang tersedia dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Manajer teknologi harus mengevaluasi potensi teknologi baru dan menentukan mana yang paling sesuai untuk diadopsi.

2) **Pengembangan dan Perolehan Teknologi:**

Setelah teknologi yang tepat diidentifikasi, langkah berikutnya adalah mengembangkan atau memperoleh teknologi tersebut. Ini bisa melalui pengembangan internal,

kerjasama dengan pihak ketiga, atau pembelian dari pemasok teknologi.

3) **Implementasi Teknologi:**

Implementasi mencakup pengintegrasian teknologi baru ke dalam proses bisnis yang ada. Ini seringkali melibatkan perubahan proses kerja, pelatihan karyawan, dan penyesuaian sistem manajemen.

4) **Pemeliharaan dan Dukungan Teknologi:**

Teknologi yang telah diimplementasikan memerlukan pemeliharaan berkala dan dukungan untuk memastikan kinerjanya tetap optimal. Ini termasuk pembaruan perangkat lunak, perbaikan perangkat keras, dan dukungan teknis.

5) **Evaluasi dan Penilaian Teknologi:**

Setelah teknologi diimplementasikan, perlu dilakukan evaluasi untuk menilai dampaknya terhadap kinerja organisasi. Evaluasi ini mencakup analisis biaya-manfaat, pengukuran produktivitas, dan kepuasan pengguna.

a. **Peran Manajemen Teknologi dalam Organisasi**

Manajemen teknologi memiliki peran penting dalam berbagai aspek operasional dan strategis organisasi, antara lain:

- 1) **Mendorong Inovasi:** Manajemen teknologi mendorong pengembangan ide-ide baru dan implementasi inovasi yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Inovasi teknologi dapat membuka peluang baru, memperbaiki produk dan layanan, serta meningkatkan efisiensi operasional.
- 2) **Mengoptimalkan Sumber Daya:** Dengan mengelola teknologi secara efektif, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya mereka,

termasuk tenaga kerja, modal, dan informasi. Teknologi yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya operasional.

- 3) **Mitigasi Risiko:** Manajemen teknologi membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko terkait dengan penggunaan teknologi. Ini mencakup risiko keamanan data, kegagalan sistem, dan dampak regulasi.
- 4) **Meningkatkan Kepuasan Pelanggan:** Penggunaan teknologi yang tepat dapat meningkatkan pengalaman pelanggan melalui peningkatan kualitas produk dan layanan, serta kecepatan dan efisiensi dalam pelayanan.

b. Evolusi Manajemen Teknologi

Manajemen teknologi telah berkembang seiring dengan perkembangan teknologi itu sendiri. Pada awalnya, manajemen teknologi lebih berfokus pada aspek teknis seperti pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur IT. Namun, seiring dengan meningkatnya peran teknologi dalam strategi bisnis, manajemen teknologi kini mencakup dimensi yang lebih luas, termasuk pengembangan strategi teknologi, pengelolaan inovasi, dan transformasi digital.

Perubahan ini tercermin dalam peningkatan peran Chief Technology Officer (CTO) atau Chief Information Officer (CIO) dalam banyak organisasi, yang kini tidak hanya bertanggung jawab atas operasional teknologi tetapi juga memainkan peran strategis dalam perencanaan bisnis dan inovasi.

12.2 Peran Dan Pentingnya Manajemen Teknologi Dalam Organisasi

Manajemen teknologi memainkan peran yang sangat vital dalam berbagai aspek operasional dan strategis organisasi modern. Dalam dunia yang semakin bergantung pada teknologi, kemampuan untuk mengelola teknologi dengan baik dapat menjadi pembeda antara kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Berikut ini adalah beberapa peran dan pentingnya manajemen teknologi dalam organisasi:

a. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Inovasi adalah kunci untuk tetap kompetitif di pasar global yang terus berubah. Manajemen teknologi yang efektif memungkinkan organisasi untuk:

- 1) Mengidentifikasi Peluang Teknologi Baru: Melalui riset dan pengembangan (R&D), organisasi dapat menemukan teknologi baru yang bisa diterapkan dalam produk dan layanan mereka.
- 2) Memfasilitasi Pengembangan Produk Baru: Dengan teknologi yang tepat, organisasi dapat menciptakan produk dan layanan inovatif yang memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang.
- 3) Mengimplementasikan Ide Kreatif: Teknologi memungkinkan organisasi untuk mengeksplorasi dan mewujudkan ide-ide kreatif yang dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

b. Meningkatkan Efisiensi Operasional

Manajemen teknologi membantu meningkatkan efisiensi operasional melalui:

- 1) Automatisasi Proses: Teknologi memungkinkan otomatisasi tugas-tugas rutin, yang mengurangi waktu

dan biaya operasional serta meminimalkan kesalahan manusia.

- 2) **Optimalisasi Proses Bisnis:** Dengan teknologi, proses bisnis dapat dianalisis dan dioptimalkan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- 3) **Integrasi Sistem:** Teknologi memungkinkan integrasi berbagai sistem dalam organisasi, yang memperlancar aliran informasi dan koordinasi antar departemen.

c. **Penggunaan Sumber Daya**

Pengelolaan teknologi yang baik memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya mereka secara lebih efektif:

- 1) **Sumber Daya Manusia:** Dengan teknologi, karyawan dapat fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis dan bernilai tambah, sementara tugas-tugas rutin diotomatisasi.
- 2) **Modal dan Aset:** Teknologi membantu dalam pemantauan dan pemeliharaan aset, sehingga umur pakai aset dapat diperpanjang dan biaya pemeliharaan dapat dikurangi.
- 3) **Informasi dan Data:** Teknologi memungkinkan pengumpulan, penyimpanan, dan analisis data yang lebih efisien, memberikan wawasan yang berharga untuk pengambilan keputusan.

d. **Mitigasi Risiko dan Keamanan**

Manajemen teknologi yang baik sangat penting untuk mengidentifikasi dan mengelola berbagai risiko yang terkait dengan penggunaan teknologi:

- 1) **Keamanan Siber:** Teknologi yang dikelola dengan baik dapat melindungi organisasi dari ancaman keamanan siber yang semakin kompleks.

- 2) **Kepatuhan dan Regulasi:** Manajemen teknologi membantu memastikan bahwa organisasi mematuhi berbagai regulasi dan standar industri terkait penggunaan teknologi.
- 3) **Risiko Operasional:** Dengan manajemen teknologi yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi potensi kegagalan sistem dan mengambil langkah-langkah preventif untuk mengurangi dampaknya.

e. **Meningkatkan Pengambilan Keputusan**

Teknologi menyediakan alat dan data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik:

- 1) **Sistem Informasi Manajemen (SIM):** SIM menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu kepada manajer untuk membantu mereka dalam membuat keputusan yang efektif.
- 2) **Analisis Data dan Business Intelligence (BI):** Teknologi memungkinkan analisis data yang mendalam, memberikan wawasan yang membantu dalam perencanaan strategis dan operasional.
- 3) **Prediktif dan Preskriptif Analytics:** Dengan teknologi analitik yang canggih, organisasi dapat memprediksi tren masa depan dan mengembangkan strategi yang tepat.

f. **Meningkatkan Kepuasan Pelanggan**

Penggunaan teknologi yang tepat dapat meningkatkan pengalaman pelanggan dan kepuasan mereka:

- 1) **Layanan Pelanggan yang Lebih Baik:** Teknologi memungkinkan organisasi untuk menyediakan layanan pelanggan yang lebih responsif dan personal.
- 2) **Produk dan Layanan Berkualitas Tinggi:** Dengan teknologi, organisasi dapat memastikan bahwa produk

dan layanan yang mereka tawarkan berkualitas tinggi dan memenuhi harapan pelanggan.

- 3) **Interaksi dan Keterlibatan Pelanggan:** Teknologi memungkinkan interaksi yang lebih baik dengan pelanggan melalui berbagai saluran digital, meningkatkan keterlibatan dan loyalitas pelanggan.

12.3 Evaluasi Manajemen Teknologi

12.3.1 Manajemen Teknologi

Manajemen teknologi telah mengalami evolusi yang signifikan seiring dengan perkembangan teknologi itu sendiri dan perubahan dinamika bisnis global. Dari masa awal penggunaan teknologi sederhana hingga era digital yang kompleks saat ini, peran dan pendekatan dalam manajemen teknologi terus berubah untuk mengakomodasi tuntutan dan peluang baru. Berikut ini adalah tahapan evolusi manajemen teknologi dari waktu ke waktu:

- 1) **Era Pra-Industri**

Pada masa ini, teknologi masih sangat sederhana dan terbatas pada alat-alat manual dan mekanis. Manajemen teknologi belum dikenal sebagai disiplin tersendiri. Teknologi yang ada lebih bersifat fungsional dan digunakan untuk meningkatkan efisiensi dasar dalam pekerjaan sehari-hari.

- 2) **Revolusi Industri (1760-1840)**

Revolusi Industri menandai awal dari penggunaan teknologi dalam skala besar di industri manufaktur. Mesin uap, teknologi tekstil, dan berbagai inovasi mekanis lainnya merevolusi cara kerja dan produksi:

- a) **Munculnya Mesin dan Pabrik:** Penggunaan mesin uap dan alat-alat mekanis memungkinkan produksi massal dan efisiensi yang lebih tinggi.

- b) **Manajemen Produksi:** Manajemen teknologi pada masa ini lebih berfokus pada pemeliharaan dan pengoperasian mesin untuk memastikan produksi berjalan lancar.
- 3) **Awal Abad ke-20**
Perkembangan teknologi semakin pesat dengan munculnya listrik, telepon, dan mobil:
- a) **Manajemen Teknologi Mulai Terstruktur:** Organisasi mulai mengadopsi pendekatan yang lebih terstruktur dalam pengelolaan teknologi, termasuk pemeliharaan rutin dan perencanaan jangka panjang.
 - b) **Perkembangan R&D:** Penelitian dan pengembangan (R&D) mulai menjadi bagian penting dari strategi perusahaan untuk mendorong inovasi teknologi.
- 4) **Era Komputer dan Informasi (1950-an)**
Pengenalan komputer dan teknologi informasi mengubah lanskap manajemen teknologi secara drastis:
- a) **Automatisasi dan Komputerisasi:** Banyak proses bisnis yang mulai diotomatisasi menggunakan komputer, meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
 - b) **Sistem Informasi Manajemen (MIS):** Pengembangan sistem informasi manajemen membantu organisasi mengelola data dan informasi secara lebih efektif.
- 5) **Era Digital dan Internet (1980-an - 2000-an)**
Internet dan digitalisasi membawa perubahan besar dalam manajemen teknologi:
- a) **E-Commerce dan Digitalisasi:** Internet membuka peluang baru untuk e-commerce dan digitalisasi berbagai aspek bisnis.
 - b) **Sistem ERP dan CRM:** Penggunaan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) dan Customer Relationship Management (CRM) membantu organisasi

mengintegrasikan dan mengelola operasi bisnis mereka secara lebih holistik.

- 6) Era Inovasi dan Transformasi Digital (2000-an - sekarang)
Saat ini, teknologi telah menjadi pendorong utama inovasi dan transformasi bisnis:
 - a) Big Data dan Analitik: Organisasi menggunakan analitik data besar untuk mendapatkan wawasan yang mendalam dan membuat keputusan yang lebih baik.
 - b) Kecerdasan Buatan (AI) dan Pembelajaran Mesin (ML): AI dan ML digunakan untuk mengotomatisasi proses yang kompleks dan menciptakan solusi cerdas.
 - c) Internet of Things (IoT): IoT menghubungkan perangkat fisik ke internet, memungkinkan pengumpulan dan analisis data secara real-time.
 - d) Cloud Computing: Komputasi awan memungkinkan fleksibilitas dan skalabilitas dalam penyimpanan dan pemrosesan data.

12.3.2 Perubahan Paradigma dalam Manajemen Teknologi

Seiring dengan evolusi teknologi, paradigma manajemen teknologi juga mengalami perubahan:

- 1) Dari Fokus Operasional ke Strategis: Manajemen teknologi tidak lagi hanya berfokus pada aspek operasional seperti pemeliharaan dan efisiensi, tetapi juga pada peran strategis dalam mendukung inovasi dan pertumbuhan bisnis.
- 2) Kolaborasi dan Kemitraan: Kolaborasi dengan pihak ketiga, termasuk startup teknologi dan institusi penelitian, menjadi semakin penting dalam mendorong inovasi.
- 3) Agilitas dan Adaptabilitas: Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, kemampuan untuk beradaptasi dan mengadopsi teknologi baru dengan cepat menjadi kunci keberhasilan.

- 4) Peningkatan Investasi dalam R&D: Organisasi semakin meningkatkan investasi dalam penelitian dan pengembangan untuk memastikan mereka tetap berada di garis depan inovasi teknologi.

12.3.3 Tantangan dan Peluang di Masa Depan

Evolusi manajemen teknologi terus berlanjut dengan tantangan dan peluang baru di cakrawala:

- 1) Keamanan Siber: Ancaman keamanan siber yang semakin kompleks memerlukan pendekatan manajemen teknologi yang lebih canggih dan proaktif.
- 2) Regulasi dan Etika Teknologi: Regulasi terkait teknologi, terutama dalam hal privasi data dan etika AI, akan semakin mempengaruhi bagaimana teknologi dikelola.
- 3) Inovasi Berkelanjutan: Organisasi harus terus berinovasi untuk tetap relevan, dengan memperhatikan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab social.

12.4 Inovasi Dalam Teknologi

12.4.1 Definisi dan Jenis-jenis Inovasi Teknologi

- 1) Definisi Inovasi Teknologi

Inovasi teknologi adalah proses pengenalan atau pengembangan teknologi baru yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas produk atau layanan. Inovasi ini sering kali melibatkan penerapan ide-ide baru, teknik, atau metode yang dapat mengubah cara kerja atau kehidupan sehari-hari. Inovasi teknologi tidak hanya terbatas pada penciptaan produk baru, tetapi juga dapat mencakup perbaikan dan peningkatan produk atau proses yang sudah ada.

2) Jenis-jenis Inovasi Teknologi

Inovasi teknologi dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan berbagai aspek, seperti sifat inovasi, tujuan, dan dampaknya. Berikut adalah beberapa jenis utama inovasi teknologi:

a) Inovasi Produk

Inovasi produk melibatkan penciptaan produk baru atau peningkatan produk yang sudah ada. Contohnya termasuk pengembangan smartphone baru dengan fitur-fitur canggih atau peningkatan performa kendaraan listrik.

b) Inovasi Proses

Inovasi proses fokus pada perbaikan atau pengembangan metode produksi dan operasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya. Contohnya termasuk otomatisasi lini produksi di pabrik atau penerapan teknologi baru dalam rantai pasokan.

c) Inovasi Bisnis Model

Inovasi bisnis model melibatkan perubahan dalam cara perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Contohnya termasuk model bisnis berlangganan yang digunakan oleh banyak perusahaan perangkat lunak atau model bisnis berbasis platform seperti yang digunakan oleh Uber dan Airbnb.

d) Inovasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (ICT)

Inovasi ini melibatkan pengembangan dan penerapan teknologi dalam bidang informasi dan komunikasi. Contohnya termasuk internet of things (IoT), kecerdasan buatan (AI), dan teknologi blockchain.

e) Inovasi Layanan

Inovasi layanan berkaitan dengan pengembangan atau perbaikan layanan yang ditawarkan kepada pelanggan. Contohnya termasuk layanan perbankan digital atau telemedicine yang Inovasi Ekologi memungkinkan konsultasi medis jarak jauh.

Inovasi ekologi (eco-innovation) fokus pada pengembangan teknologi dan produk yang ramah lingkungan. Contohnya termasuk teknologi energi terbarukan seperti panel surya dan turbin angin, serta produk yang dapat didaur ulang atau memiliki jejak karbon rendah.

f) Inovasi Sosial

Inovasi sosial berfokus pada solusi teknologi untuk masalah sosial. Ini bisa mencakup teknologi yang membantu meningkatkan akses pendidikan di daerah terpencil atau aplikasi yang membantu mendistribusikan makanan berlebih kepada yang membutuhkan.

3) Dampak Inovasi Teknologi

Inovasi teknologi memiliki dampak yang luas dan signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan, baik positif maupun negatif. Beberapa dampak utama inovasi teknologi meliputi:

a) Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Dengan adanya inovasi teknologi, proses produksi dan operasional menjadi lebih efisien, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya.

- b) **Penciptaan Lapangan Kerja Baru**
Inovasi teknologi sering kali menciptakan lapangan kerja baru, terutama di sektor teknologi dan industri kreatif. Namun, hal ini juga bisa menyebabkan pengurangan pekerjaan di sektor-sektor yang tergantikan oleh otomatisasi.
- c) **Peningkatan Kualitas Hidup**
Inovasi teknologi dapat meningkatkan kualitas hidup dengan menyediakan akses ke layanan dan produk yang sebelumnya tidak tersedia atau sulit dijangkau.
- d) **Tantangan Etika dan Privasi**
Dengan semakin canggihnya teknologi, muncul juga tantangan terkait etika dan privasi, seperti penggunaan data pribadi dan keamanan siber.
- e) **Perubahan Sosial dan Ekonomi**
Inovasi teknologi dapat mengubah struktur sosial dan ekonomi, menciptakan peluang baru, serta mengubah cara kita bekerja dan berinteraksi.

12.4.2 Faktor-faktor Pendorong Inovasi Teknologi

Inovasi teknologi tidak terjadi dalam vakum; ada berbagai faktor yang mendorong perusahaan, organisasi, dan individu untuk berinovasi. Memahami faktor-faktor ini penting untuk mendorong lingkungan yang mendukung inovasi dan memastikan bahwa teknologi yang dihasilkan dapat memberikan manfaat maksimal. Berikut adalah beberapa faktor utama yang mendorong inovasi teknologi:

1. Tekanan Pasar

Persaingan di pasar sering kali mendorong perusahaan untuk berinovasi. Perusahaan yang tidak mampu mengimbangi atau melebihi inovasi pesaingnya mungkin kehilangan pangsa pasar. Permintaan konsumen yang terus berubah

juga memaksa perusahaan untuk terus berinovasi agar tetap relevan dan kompetitif.

2. Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi menyediakan fondasi bagi inovasi. Penelitian dan pengembangan (R&D) yang dilakukan di universitas, lembaga penelitian, dan industri dapat menghasilkan pengetahuan dan teknologi baru yang menjadi dasar bagi inovasi lebih lanjut.

3. Investasi dalam Penelitian dan Pengembangan (R&D)

Investasi dalam R&D adalah salah satu pendorong utama inovasi. Perusahaan dan pemerintah yang berinvestasi dalam R&D cenderung lebih inovatif karena mereka dapat mengeksplorasi dan mengembangkan teknologi baru. Pendanaan yang memadai memungkinkan eksperimen dan pengembangan produk serta proses baru.

4. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Regulasi dan kebijakan pemerintah dapat mendorong inovasi dengan memberikan insentif atau menciptakan lingkungan yang kondusif untuk penelitian dan pengembangan. Contohnya termasuk pemberian dana hibah, kredit pajak untuk R&D, dan perlindungan hak kekayaan intelektual yang kuat.

5. Kolaborasi dan Kemitraan

Kolaborasi antara berbagai pihak, seperti perusahaan, universitas, dan lembaga penelitian, dapat mendorong inovasi. Pertukaran pengetahuan dan sumber daya melalui kemitraan dapat mempercepat pengembangan teknologi baru dan aplikasinya.

6. **Akses ke Sumber Daya dan Infrastruktur**
Akses ke sumber daya seperti laboratorium, fasilitas uji coba, dan infrastruktur teknologi yang canggih sangat penting untuk inovasi. Infrastruktur yang baik mendukung proses penelitian dan pengembangan yang efisien dan efektif.
7. **Budaya Inovasi**
Budaya perusahaan atau organisasi yang mendorong kreativitas, eksperimen, dan kegagalan yang konstruktif sangat penting untuk inovasi. Lingkungan yang mendukung ide-ide baru dan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengeksplorasi solusi inovatif dapat meningkatkan output inovatif.
8. **Tekanan Sosial dan Lingkungan**
Masalah sosial dan lingkungan, seperti perubahan iklim, kelangkaan sumber daya, dan peningkatan populasi, dapat mendorong inovasi. Kebutuhan untuk menemukan solusi yang berkelanjutan dan efisien sering kali mendorong pengembangan teknologi baru.
9. **Permintaan Konsumen**
Konsumen yang semakin cerdas dan terinformasi mengharapkan produk dan layanan yang lebih baik. Permintaan konsumen untuk kualitas, kinerja, dan pengalaman yang lebih baik dapat mendorong perusahaan untuk berinovasi.
10. **Globalisasi**
Globalisasi membuka pasar baru dan meningkatkan persaingan internasional. Perusahaan yang beroperasi di pasar global perlu terus berinovasi untuk memenuhi standar internasional dan bersaing dengan perusahaan dari seluruh dunia.

11. Perubahan Demografis

Perubahan dalam struktur demografis, seperti penuaan populasi atau peningkatan jumlah generasi muda yang melek teknologi, dapat mendorong inovasi. Perusahaan mungkin perlu mengembangkan produk dan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan demografis yang berubah.

12.5 Kesimpulan

Faktor-faktor pendorong inovasi teknologi sangat beragam dan saling terkait. Pemahaman mendalam tentang faktor-faktor ini dapat membantu perusahaan, organisasi, dan pemerintah menciptakan strategi dan kebijakan yang mendukung dan mendorong inovasi. Dengan memanfaatkan tekanan pasar, kemajuan ilmu pengetahuan, investasi R&D, dan berbagai faktor lainnya, kita dapat memastikan bahwa inovasi teknologi terus berkembang dan memberikan manfaat bagi masyarakat luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Burgelman, R. A., Christensen, C. M., & Wheelwright, S. C. (2008). *Strategic Management of Technology and Innovation*. McGraw-Hill/Irwin.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons.
- Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development*. Pearson Education.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2008). *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*. Oxford University Press.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. Free Press.
- Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Education.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. MIT Press.
- Pisano, G. P. (2015). *You Need an Innovation Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. Routledge.

BAB 13

MANAJEMEN PROYEK

Oleh Desi Putri Dama

13.1 Pendahuluan

Manajemen proyek dapat diajarkan dalam dua cara berbeda, baik dari sudut pandang konseptual, atau dari sudut pandang keterampilan dan aktivitas. Proyek adalah sebuah aktivitas pekerjaan yang dikerjakan satu orang atau lebih dalam sebuah organisasi maupun perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa yang berlangsung dalam jangka waktu tertentu dengan alokasi sumber daya yang tersedia dan bertujuan untuk melaksanakan tugas yang telah ditetapkan (Ismael, 2013).

Sebuah proyek yang sukses memiliki ciri-ciri diantaranya adalah:

- 1) Memberikan hasil dan manfaat yang dibutuhkan oleh para pemangku kepentingan
- 2) membuat dan mengimplementasikan hasil yang memenuhi persyaratan yang disepakati
- 3) memenuhi target waktu
- 4) tetap sesuai anggaran keuangan
- 5) melibatkan semua orang yang tepat
- 6) memanfaatkan sumber daya sebaik-baiknya dalam organisasi dan di tempat lain
- 7) memperhitungkan perubahan dalam cara organisasi beroperasi
- 8) mengelola risiko apa pun yang dapat membahayakan kesuksesan

- 9) mempertimbangkan kebutuhan staf dan pemangku kepentingan lainnya yang akan dipengaruhi oleh perubahan yang ditimbulkan oleh proyek tersebut.

Manajemen proyek merupakan keterampilan, pengetahuan, kompetensi dalam mengelola perencanaan dan teknik untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh kedua belah pihak. Proses manajemen proyek terdapat kaitannya dengan manajemen risiko karena kompleksitasnya dan ketidakpastian kejadian di masa yang akan datang.

Dalam hal ini, seorang manajer proyek sering kali mengelola risiko proyek. Artinya manajer proyek harus mampu mengenali potensi risiko atau hambatan pada saat yang tepat, untuk mengkomunikasikannya dan menetapkan langkah-langkah yang memungkinkan dia melakukan intervensi ketika risiko tersebut atau resistensi muncul.

Menurut (Satzinger, et al., 2012) ada dua pendekatan umum untuk membuat *Work Breakdown Structure* (WBS), yaitu berdasarkan tujuan proyek atau berdasarkan *timeline* proyek. Pendekatan pertama dilakukan dengan cara mengidentifikasi seluruh tujuan yang berorientasi pada hasil.. *Work Breakdown Structure* (WBS) merupakan salah satu dokumen penting dalam pelaksanaan proyek, dimana WBS mengidentifikasi setiap tugas yang diperlukan untuk keberhasilan sebuah proyek. Sedangkan pendekatan yang kedua, setiap tugas dilaksanakan berdasarkan *timeline* yang telah disusun kedua belah pihak.

Work Breakdown Structure (WBS) membagi proyek ke dalam komponen lebih kecil dan lebih mudah untuk di atur, atau dikenal dengan *work packages* (Marchewka, 2015). *Work*

package memberikan dasar logis untuk mendefinisikan kegiatan proyek dan menugaskan sumber daya yang dimiliki ke dalam setiap kegiatan tersebut jadi seluruh pekerjaan proyek teridentifikasi.

Dalam Manajemen proyek terdapat aktivitas yang terdiri dari kegiatan perencanaan, kepemimpinan, pengorganisasian dan evaluasi, serta pengendalian sumber daya organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan dalam periode waktu tertentu.

Manajemen proyek juga melibatkan beberapa anggota perusahaan dalam perancangan proyek. Bahkan ada beberapa anggota perusahaan yang dipromosikan dan diberikan tanggungjawab yang bersifat obyektif yang spesifik dalam proyek.

Proyek adalah suatu kegiatan usaha yang berorientasi pada keuntungan mempunyai jangka waktu terbatas. Periode penjadwalan proyek terdiri dari waktu pelaksanaan, sumber daya, anggaran serta memiliki nilai khusus tersendiri atas produk yang akan dihasilkan. Pada pelaksanaan proyek membutuhkan rencana Kerangka acuan kegiatan, jadwal kegiatan, atau waktu pelaksanaan kegiatan dan rancangan anggaran biaya yang diperlukan. Kerangka acuan kerja (KAK) dapat menjadi acuan pelaksanaan pekerjaan dalam proyek agar kegiatan-kegiatannya dapat terarah dan terorganisir dengan baik.

Apabila kegiatan dalam proyek tidak dilaksanakan berdasarkan kerangka acuan kerja, maka akan timbul hambatan dalam pelaksanaannya. Salah satu dampak yang akan terjadi ketika lalai dalam menjalankan kerangka acuan kerja adalah terjadinya keterlambatan pekerjaan proyek. Kendala umum yang seringkali terjadi yakni adanya kerugian dari kedua pihak

yang memicu terjadinya konflik dan perdebatan tentang apa dan siapa yang telah menjadi penyebab kerugian, kemudian tentang berapa penyerapan anggaran dan bagaimana kualitas mutu.

Saat di lapangan, terkadang jalannya suatu proyek sering tidak sesuai dengan apa yang di rencanakan sejak awal. Sering terjadi penyimpangan pada kualitas, biaya dan juga durasi waktu pekerjaan. Oleh karena itu perlu dilakukannya evaluasi terhadap progres pelaksanaan proyek. Sehingga apabila ditemukan hasil evaluasi mengarah pada hal-hal negative yang dapat merugikan kedua pihak maka perlu dilakukan pengendalian apabila terjadi penyimpangan dalam proyek dapat dihindari dan proyek dapat selesai dengan kualitas yang sesuai dengan rencana, dengan rancangan biaya yang sesuai dengan kerangka acuan kerja dan tepat waktu penyelesaiannya.

Tujuan manajemen Proyek I adalah sebagai berikut:

- 1) Terlaksananya kegiatan proyek berdasarkan kerangka acuan kerja, sehingga proyek dapat diselesaikan dengan waktu yang telah ditetapkan.
- 2) Biaya yang sesuai, artinya pada saat pelaksanaan anggaran tidak menambah dan mengurangi anggaran. Dalam pelaksanaannya menggunakan anggaran yang telah ditetapkan bersama dalam Rancangan anggaran biaya(RAB)
- 3) Kualitas sesuai dengan persyaratan yang dituangkan dalam dokumen kontrak
- 4) Proses kegiatan sesuai persyaratan berdasarkan perjanjian bersama dua belah pihak

Manfaat manajemen proyek adalah sebagai berikut:

- 1) Dapat mengidentifikasi fungsi dan tanggungjawab, dimana fungsi sebagai manajer proyek yakni melakukan perencanaan proyek dan bertanggungjawab penuh atas apa yang menjadi hambatan selama pelaksanaan proyek dan hasil proyek.
- 2) Mengidentifikasi waktu dan pelaksanaan proyek. Dengan melakukan identifikasi, maka akan dapat di minimalkan Peluang terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan proyek.
- 3) Memastikan apakah fungsi-fungsi manajemen telah berjalan dengan baik atau tidak.
- 4) Pekerjaan dapat direncanakan dengan matang sesuai dengan timeline.
- 5) Meningkatkan semangat, tanggung jawab serta loyalitas tim terhadap proyek, yaitu dengan penugasan yang jelas kepada masing-masing anggota tim.

Kegiatan proyek dapat diartikan sebagai satu kegiatan yang dilaksanakan berdasarkan jangka waktu yang telah ditetapkan dengan alokasi sumber daya tertentu dalam pelaksanaan tugas yang tujuan dan sarannya telah tetapkan antara kedua belah pihak. Dalam memilih sumber daya manusia hendaklah memperhatikan aspek pengetahuan, keterampilan dan keahlian masing-masing orang, agar mempermudah jalannya kegiatan proyek. Pengalaman seseorang juga merupakan salah satu aspek penting untuk dalam membentuk Tim proyek.

13.2 Pengertian Manajemen Proyek

Manajemen proyek adalah pendekatan terstruktur untuk merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan menyelesaikan sebuah proyek dengan efisien dan efektif. Tujuan utama dari manajemen proyek adalah terciptanya hasil yang sesuai dengan keinginan stakeholder. Hal ini melibatkan sejumlah aktivitas yang berfokus pada pengorganisasian, pengendalian, dan koordinasi berbagai aspek proyek.

Pada era digitalisasi proyek-proyek yang kompleks masih kurang dipahami dan sering dihadapkan dengan tantangan-tantangan yang signifikan risiko. Karena kompleksitas produk saat ini, proyek tunggal tidak dapat lagi mengembangkan produk yang lengkap sendirian, sehingga industri bergerak menuju siklus hidup yang terspesialisasi melibatkan pengembangan secara bersamaan, terdistribusi, dan tangkas. (Morcov and pintelon 2020).

Peran Manajer proyek tidak hanya untuk memenuhi tujuan proyek, namun harus bisa mengambil peran sebagai fasilitator dalam proses pelaksanaan proyek untuk memenuhi kebutuhan dan harapan orang-orang yang terlibat atau terkena dampak dari kegiatan proyek.

Manajemen proyek dapat diterapkan dalam berbagai jenis proyek, baik yang bersifat fisik seperti pembangunan gedung, infrastruktur, atau teknologi informasi, maupun yang bersifat non-fisik seperti pengembangan perangkat lunak, penelitian, atau acara khusus. Tujuan utamanya adalah untuk mencapai hasil proyek yang sukses dalam hal kualitas, waktu, dan anggaran yang telah ditetapkan. Menurut (Montener, 2006) ada beberapa karakteristik proyek yakni menarik, produktif, aktif, koheran, integrative, otentik, dan fleksibel.

13.3 Kendala Manajemen Proyek

Dalam kegiatan proyek, terdapat beberapa kendala yang sering dihadapi oleh Manajer dan Tim yang terlibat dalam proyek, yakni:

1) Ruang Lingkup

Ruang lingkup proyek merupakan pekerjaan apa yang akan dilakukan? Produk apa yang akan dihasilkan pada proyek tersebut? Tentu produk yang dihasilkan harus berinovasi dan lebih unik dari pada yang lain. Kemudian Bagaimana cakupannya ketika diverifikasi? Tentunya proyek mempunyai tujuan dan kontrak kerja sama yang di tanda tangani oleh dua pihak. Ketika ruang lingkungnya keluar dari kontrak tersebut maka proyek tidak dapat dilanjutkan.

Proyek dirancang untuk menghasilkan hasil yang unik yang berbeda dari tugas rutin atau operasi yang sedang berlangsung. Hasil kerja ini dapat berupa macam-macam bentuk, seperti produk, layanan, atau sistem informasi baru, atau metode yang lebih baik. Sasaran atau tujuan harus jelas dan terukur, serta disepakati oleh semua pihak terkait. sasaran atau tujuan yang spesifik tentu dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi pengelolaan proyek, dan memberikan harapan yang sesuai dengan pemangku kepentingan. Pada dasarnya sebuah proyek tidak pasti. Disetiap kegiatan proyek bergandengan dengan Risiko. Risiko akan muncul dari berbagai sumber, seperti perubahan kondisi, pelaksanaan teknis yang tidak terduga, atau penundaan waktu yang tidak terduga.

2) Waktu

Waktu merupakan penetapan jangka waktu pelaksanaan proyek. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah proyek? Bagaimana proyek tersebut? Bagaimana time line proyek? Dari pihak manakah yang akan

melakukan perubahan proyek? Tentu Proyek memiliki tenggang waktu yang ditetapkan untuk penyelesaiannya, dan tenggang waktu ini biasanya tidak dapat dinegosiasikan. Karena telah disepakati oleh kedua belah pihak pada saat penandatanganan kontrak.

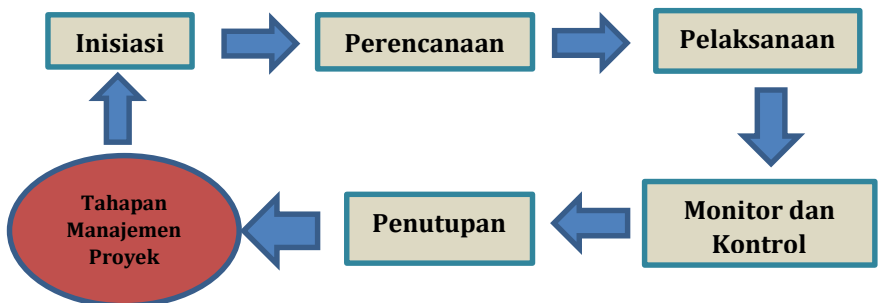
Durasi waktu yang diberikan tentu akan mendesak Tim proyek agar lebih fokus pada pekerjaannya.

3) Penganggaran

Berapa banyak anggaran yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek? Berapa Rancangan anggaran Biaya yang diperlukan dalam proyek tersebut? Siapa saja pihak yang dapat mengubah rancangan biayanya?

13.4 Tahapan Manajemen Proyek

Menurut Luxembourg 2016 Siklus dan tahapan proyek merupakan hal yang harus dipahami dalam proses pelaksanaan proyek. Dengan memahami siklus dan tahapan proyek, maka proyek dapat direncanakan dan dikelola sesuai tahapan tersebut. Tercapainya tujuan dan sasaran kegiatan proyek tidak terlepas dari siklus manajemen proyek. Oleh karena itu maka perlu memperhatikan siklus/tahapan manajemen proyek. Perhatikan gambar di bawah ini:



Gambar 13. 1 Siklus Manajemen Proyek

Tahapan dalam manajemen proyek, yakni sebagai berikut:

1. Perkenalan

Fase Inisiasi/perkenalan Proyek adalah konseptualisasi proyek. Bagian ini menjelaskan proses dasar yang harus dilakukan untuk memulai proyek. Oleh karena itu, tujuan Tahap Inisiasi Proyek adalah untuk menentukan apa yang harus dicapai oleh proyek. Kehati-hatian dalam tujuan ini adalah jika kebutuhan pelanggan tidak diartikulasikan secara memadai, maka tujuan dan sasaran yang dirumuskan dengan buruk akan menjadi sumber kekhawatiran yang signifikan. Titik awal ini penting karena penting bagi mereka yang akan menghasilkan produk/proses, bagi mereka yang akan menggunakan produk/proses tersebut, dan bagi mereka yang mempunyai kepentingan dalam proyek untuk mencapai kesepakatan mengenai permulaannya. Pembuatan Permintaan Inisiasi Proyek. Ini berisi informasi tentang pemohon, bisnis kebutuhan dan hasil proyek yang diinginkan.

Penciptaan Kasus Bisnis. Kasus Bisnis memberikan justifikasi dan definisi proyek persyaratan anggaran. Bagian dokumen yang umum mencakup konteks bisnis, masalah deskripsi, deskripsi proyek, kemungkinan solusi alternatif, biaya, dan skala waktu.

Pembuatan Piagam Proyek. Dokumen ini memberikan rincian lebih lanjut tentang definisi proyek didari segi ruang lingkup, biaya, waktu, dan risiko. Ini juga mencakup informasi seperti pencapaian, hasil dan organisasi proyek.

2. Perencanaan

Selama Tahap Perencanaan, tujuan proyek diverifikasi dan dikembangkan menjadi tujuan yang spesifik dan dapat diterapkan rencana siap dilaksanakan. Ini melibatkan:

- 1) menentukan ruang lingkup proyek dan menentukan pendekatan yang tepat untuk proyek tersebut.
- 2) Memutuskan jadwal untuk berbagai tugas yang terlibat, dan memperkirakan sumber daya yang diperlukan.
- 3) Mengembangkan rincian rencana proyek.

Rencana Kerja Proyek dapat diperbarui beberapa kali selama Tahap Perencanaan sebagai Manajer Proyek dan tim berusaha mencapai keseimbangan optimal antara sumber daya yang tersedia, tujuan proyek dan berbagai kendala proyek. Setelah Rencana Kerja Proyek disetujui dan diselesaikan, rencana tersebut dijadikan dasar dan ditandatangani. Kegiatan-kegiatan berikut ini merupakan bagian dari Tahap Perencanaan:

- a. Menjalankan Pertemuan Kick-off Perencanaan untuk secara resmi memulai Tahap Perencanaan.
- b. Membuat Buku Pegangan Proyek, yang mendefinisikan pendekatan manajemen untuk proyek tersebut.
- c. Menyelesaikan Matriks Pemangku Kepentingan Proyek, yang mengidentifikasi seluruh pemangku kepentingan proyek.
- d. Membuat Rencana Kerja Proyek (Rincian Pekerjaan, Jadwal dan Biaya).
- e. Membuat rencana penting lainnya seperti Rencana Manajemen Komunikasi, Rencana Transisi, dan Rencana Pelaksanaan Bisnis.

3. Pelaksanaan

Kegiatan-kegiatan berikut ini merupakan bagian dari Tahap Pelaksana:

- 1) Menjalankan Pelaksana Kick-off Meeting. Distribusi informasi berdasarkan Rencana Manajemen Komunikasi.

- 2) Melakukan aktivitas Penjaminan Mutu (QA) sebagaimana didefinisikan dalam Rencana Manajemen Mutu untuk memastikan bahwa proyek mematuhi standar kualitas yang disepakati.
- 3) Mengoordinasikan pekerjaan proyek, orang dan sumber daya, dan menyelesaikan konflik dan masalah.
- 4) Menghasilkan hasil proyek sesuai dengan rencana proyek.
- 5) Menyerahkan kiriman sebagaimana dijelaskan dalam Rencana Penerimaan Kiriman

4. Monitor dan control

Selama Monitor dan Kontrol, semua pekerjaan diamati dari sudut pandang Manajer Proyek. Pemantauan adalah tentang mengukur aktivitas proyek yang sedang berjalan (di mana kita berada dalam kaitannya dengan rencana) dan memantau variabel proyek (biaya, waktu, tenaga) terhadap rencana proyek. Mengontrol adalah tentang mengidentifikasi tindakan korektif untuk mengatasi penyimpangan dari rencana, dan untuk mengatasi masalah dan risiko dengan tepat

5. Tahapan penutupan

Fase Penutupan dimulai dengan Rapat Tinjauan Akhir Proyek yang resmi. Laporan Akhir Proyek dibuat dan mencakup informasi tentang kinerja proyek secara keseluruhan dan Pembelajaran. Manajer Proyek (PM) juga memastikan bahwa kiriman yang dihasilkan diterima, semua dokumen proyek diarsipkan dengan benar dan diarsipkan, dan semua sumber daya yang digunakan oleh proyek dilepaskan secara resmi.

13.5 Risiko Manajemen Proyek

Risiko dapat di didefinisikan sebagai kemungkinan terjadinya sebuah peristiwa di luar yang perencanaan hasil yang diharapkan. Semakin rendahnya keuntungan yang di dapatkan maka semakin kecil Risiko kerugian yang ditanggung, tetapi

sebaliknya semakin besar keuntungan yang di dapatkan oleh perusahaan maka semakin tinggi pula risiko yang akan ditanggung. Keuntungan dan risiko berbanding lurus. Secara spesifik batasan risiko suatu proyek adalah variabilitas pendapatan sebagai dampak dari variasi Aliran kas masuk dan keluar selama jangka waktu investasi. Variasi ini erat hubungannya dengan ketidaktepatan dalam mengambil prakiraan perihal, misalnya kemajuan teknologi di masa depan, kuantitas peralatan maupun material yang diperlukan.

Manajemen risiko proyek yang hebat memerlukan perencanaan yang baik. Mulailah dengan proyek yang sudah terbukti praktik manajemen: meninjau kebijakan dan panduan organisasi; memulai dan menyelaraskan tim proyek; dan ikuti langkah-langkah yang disediakan dalam Panduan Manajemen Proyek Apakah manajemen harus dimulai pada awal pengembangan proyek dan dilanjutkan sebagai proyek berkembang dan informasi proyek meningkat secara kuantitas dan kualitas. Berencana untuk Mengidentifikasi, menilai/menganalisis, dan merespons risiko-risiko besar.

Berikut ini merupakan tahapan identifikasi Resiko manajemen proyek:

- a. Tentukan tingkat penilaian risiko untuk proyek Anda
- b. Memasukkan aktivitas manajemen risiko ke dalam jadwal proyek (Gambar 1-7).
- c. Menjadikan manajemen risiko sebagai agenda pertemuan proyek yang dijadwalkan secara rutin.
- d. Mengkomunikasikan pentingnya manajemen risiko kepada seluruh tim proyek.
- e. Menetapkan harapan bahwa risiko akan dikelola, didokumentasikan, dan dilaporkan.

Ada beberapa hal yang bisa dilakukan untuk meminimalisir risiko

- a. Perencanaan penilaian risiko harus dimulai sejak dini. Ada tingkat minimum pengetahuan proyek diperlukan untuk memahami apa yang sedang dinilai. Ini bervariasi tergantung pada pengembangan proyek di mana penilaian risiko dilakukan (perencanaan, pelingkupan, desain); karenanya, jadwalkan penilaian risiko pada waktu yang tepat. Identifikasi Risiko sangat perlu dilakukan dalam sebuah proyek. Sehingga dapat diketahui risiko tersebut masuk dalam risiko ringan yang masih bisa di kendalikan ataukah masuk pada risiko berat atau yang sulit untuk dikendalikan.
- b. Minimal harus ada ruang lingkup pekerjaan proyek yang dipahami, terkait perkiraan biaya proyek – dengan dasar perkiraan lengkap, dan perkiraan Jadwal proyek.
- c. Menyiapkan jadwal kegiatan persiapan; ini termasuk ulasan dan QA/QC jadwal proyek dan perkiraan biaya pada waktu yang tepat Berikan anggaran dan waktu dalam jadwal untuk penilaian risiko, manajemen risiko, dan aktivitas respons risiko.
- d. Laporkan status risiko proyek pada pertemuan proyek yang dijadwalkan secara rutin.
- e. Ketahui toleransi organisasi terhadap risiko. Apakah Manajer Proyek (dan lebih tinggi manajemen) menghindari risiko atau mencari risiko? Seberapa besar risiko yang dihadapi organisasi bersedia menerima? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ni sangat membantu dalam menganalisis resiko manajemen yang akan berpengaruh pada proses pengambilan keputusan dalam penyelesaian. (De Marco dan Narbaev, 2013).

Berikut ini terdapat beberapa faktor yang dapat menentukan keberhasilan sebuah proyek, yakni:

a. Tim proyek.

Tujuan utama dibentuknya Tim proyek yakni untuk mencapai hasil proyek yang sukses dan memenuhi kebutuhan dan harapan klien. Oleh karena itu dalam memilih Tim hendaklah memperhatikan pengetahuan, keterampilan, keahlian, kompetensi masing-masing SDM yang akan di rekrut.

b. Perencanaan proyek.

Proyek konstruksi merupakan hal yang sangat detail, karena itu proses perencanaan adalah hal yang sangat krusial. Ada beberapa kemungkinan yang bisa saja muncul meskipun proyek tersebut sudah dalam perencanaan yang matang. apalagi proyek yang tidak direncanakan sama sekali. Perencanaan merupakan pondasi utama yang perlu dibangun untuk tercapainya sebuah tujuan.

c. Kontraktor.

Carilah kontraktor yang akan memperhatikan detail dengan cermat, dan buatlah portofolio yang baik dengan kontraktor. Tentu mendapatkan kontraktor yang baik tidaklah mudah, oleh karena itu perlu adanya menetapkan Syarat agar memilih kontraktor yang memenuhi kualifikasi. Memperoleh saran dari rekan bisnis boleh saja, tapi tetap harus disaring terlebih dahulu karena kebutuhan setiap pemilik proyek tentu berbeda-beda. Meskipun model bangunannya sama, tapi mungkin saja detailnya berbeda.

d. Komunikasi

Pastikan terjalin komunikasi yang terbuka antara kontraktor dan pemilik proyek. Komunikasi merupakan Langkah pertama yang perlu dilakukan. Melalui komunikasi dapat dicapai negosiasi dan kesepakatan bersama dengan pihak Proyek. Negosiasi dilakukan dengan jelas, karena hal ini merupakan dasar utama jalannya proyek. Dalam hal ini,

pemilik proyek harus menyampaikan dengan jelas apa yang diinginkan dan kontraknya juga harus menuliskan dengan jelas persyaratan dari kedua belah pihak. Dengan begitu, baik kontraktor maupun pemilik proyek punya ekspektasi yang jelas akan proyek tersebut. Penyusunan doumen Kontrak yang jelas akan menjelaskan kewajiban, risiko, dan keseluruhan perjanjiannya. Perlu adanya Komunikasi terbuka untuk memastikan jika sewaktu waktu terdapat masalah maka akan dapat ditangani yang cepat dan efisien.

13.6 Studi Kasus Proyek

Teknologi Informasi Proyek bisa besar atau kecil dapat melibatkan satu orang atau ribuan orang. Mereka membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk menyelesaikannya. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, teknologi informasi proyek melibatkan penggunaan perangkat keras, perangkat lunak, dan/atau jaringan untuk membuat produk, layanan, atau hasil.

Adapun Contoh proyek teknologi informasi antara lain sebagai berikut

1. Seorang teknisi mengganti sepuluh laptop untuk sebuah departemen kecil
2. Sebuah perusahaan mengembangkan sistem baru untuk meningkatkan produktivitas tenaga penjualan dan pelanggan.
3. Sebuah perusahaan menciptakan system terbaru untuk mengintegrasikan seluruh dokumen perencanaan, evaluasi dan pelaporan.
4. Sebuah institusi pemerintahan mengembangkan system baru terkait dengan tingkat kedisiplinan pegawai

5. Sebuah institusi pemerintah mengembangkan Web site untuk menilai kinerja ASN

Studi kasus pertama, *Trans Canada Corporation* sebagai operator proyek. Dalam proyek ini terdapat kepentingan nasional Amerika Serikat secara politik dan secara ekonomis pada kerjasama keystone pipeline xl yang dioperasikan oleh TransCanada Korporasi sejak rancangan proyeknya diusulkan pada tahun 2010 hingga 2018. Namun Kerja sama ini menuai kontroversi selama tahun 2015 hingga 2017 ketika rezim AS melakukan Perubahan, sementara rancangan yang diusulkan ditolak oleh pemerintahan presiden Obama pada tahun 2017 sebelum perjanjian tahun 2015 di paris.

Ekonomi Politik Institusionalis yang berkaitan dengan konsep politik luar negeri sebagai sebuah alat yang digunakan oleh banyak lembaga negara untuk memaksimalkan kepentingan nasional melalui ekonomi, politik dan budaya dengan kebijakannya yang tumpang tindih untuk mencapai tujuannya. Amerika Serikat mengambil keputusan untuk melakukan hal tersebut dan melanjutkan pembangunan proyek pipa keystone xl yang berbasis keekonomian alasan selama pembangunan proyek dan untuk mengurangi ketergantungan minyak AS pada Middle Timur, Meksiko dan Venezuela yang berniat mencapai keamanan energi AS.

Salah satu hal penting dalam manajemen proyek adalah cara mengembangkan rencana benar dan tepat berdasarkan tahapan manajemen proyek. Jika Tim proyek telah mengerjakan proyeknya sesuai dengan tahapan maka akan memperoleh hasil yang sesuai dengan ekspektasi klien. Pentingnya peranan manajemen proyek karena organisasi dihadapkan pada proyek pengembangan, inovasi, perbaikan, dan sebagainya.

Manajemen proyek yang baik tentu akan memerlukan komunikasi dengan kedua belah pihak. Komunikasi yang baik dan jelas akan menentukan hasil proyek. Inti dari komunikasi adalah negosiasi antara pihak pertama yakni Klien dan pihak kedua yakni manager proyek. Banyak hal yang sering terjadi dalam pelaksanaan proyek, salah satunya adalah mis komunikasi. Hal ini terlihat mudah, namun pada kenyataannya banyak yang sering terhambat proyeknya karena komunikasi yang kurang jelas penyampaiannya dan kurang tepat sasarannya.

Dalam manajemen proyek juga harus diperhatikan target terutama dalam ketepatan waktu, mutu, dan anggaran, komunikasi, pelacakan, dan dokumentasi proyek.

Tujuan utama manajemen proyek untuk merencanakan, mengelola dan memastikan kendala-kendalah yang dialami pada saat pelaksanaan proyek dapat dituntaskan sehingga proyek dapat mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Dalam manajemen proyek, terdapat beberapa elemen yang sangat penting diantaranya

- 1) sumberdaya yakni manusia, peralatan dan perlengkapan
- 2) waktu yang menunjukkan sebarapa baik sebuah manajemen proyek sehingga dapat terselesaikan dengan jangka waktu yang sudah ditetapkan,
- 3) anggaran. Proyek dapat berjalan apabila memiliku anggaran yang cukup
- 4) ukuran. Merupakan syarat yang diberikan untuk menjadi dasar sebuah proyek.

DAFTAR PUSTAKA

- Arold Kerzner. (2006) *Project management : A systems approach to planning, scheduling, and controlling*.
- Brussels dan luxembourg. (2016). *Project management methodology*. European commission. Hal 11-12
- Chartfield dan Johnson (2007). *A short course in project management*.
- Kazner Harold. (1995). *Project Management*. New York, fithedition, VNR..
- Marchewka. (2015). *Information Technology Project Management 5 th adition*. John Wiley
- Montaner, S. (2006). *Project Work, Apac Quarterly*, 58, 54-56
- orcov dan pitelon (2020) *Internasional journal of information systems and project management*. Vol 8, No. 02.
- Narbaev and marco. (2014). *International Journal of Project Management 32*. Elsevier-PrePrient
- Satzinger. Jackson, dan Burd. (2012). *System Analysis And Design In a Changing World*. Vol 03 No.02
- Schwelbe K. (2004). *Information technology project management. Course Technology*. Australia
- Seymour and Hussein. (2014) *The History Of Project Management. International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*. doi: 10.19030/ijmis.v18i4.8820.
- Titu, Stan, & Nita. (2023). *International Conference Knowledge basic organization*. Vol. XXIX No 1 .

BAB 14

ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Oleh Darman

14.1 Konsep Etika Bisnis

Perilaku yang baik dan beretika sangat penting dalam semua aspek kehidupan, termasuk dalam dunia bisnis. Beberapa pihak mungkin merasa bahwa perilaku beretika dalam bisnis terlihat tidak konvensional karena prevalensi banyak praktik yang tidak etis dalam lingkungan bisnis. Bahkan, ada pandangan bahwa bisnis yang menjalankan prinsip-prinsip etika mungkin tidak mendapatkan keuntungan dengan cepat atau bahkan mengalami kerugian. Namun, pandangan ini tidak akurat. Faktanya, perilaku beretika dalam bisnis dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang yang lebih besar daripada perilaku yang tidak beretika.

14.1.1 Pengertian Etika Bisnis

Menurut (Hermawan & Hanun, 2018) Etika bisnis melibatkan serangkaian tindakan dalam konteks dunia bisnis yang memperhatikan dan menerapkan aspek-aspek norma, moralitas, dan agama. Istilah "berbisnis" merujuk pada kegiatan usaha yang bisa dilakukan secara individu atau dalam bentuk perusahaan, dengan tujuan untuk mencapai keuntungan atau tujuan lainnya. Aspek norma, moralitas, dan agama dalam etika bisnis meliputi adopsi tindakan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku, serta mengikuti prinsip-prinsip moral yang diakui

secara universal dan nilai-nilai yang dijelaskan dalam hukum, termasuk hukum agama. Dalam konteks ini, perusahaan dan individu yang berbisnis diharapkan untuk mengambil keputusan yang tidak hanya menguntungkan secara ekonomi tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial, etika, dan lingkungan dari setiap langkah yang mereka ambil. Dengan mematuhi standar etika yang tinggi, perusahaan dapat membangun reputasi yang kuat dan memenangkan kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan, sementara juga berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan di sekitarnya.

Menurut (Prihatminingtyas, 2019) Etika bisnis adalah Pemahaman tentang prinsip-prinsip ideal dalam pengaturan dan pengelolaan mencakup aspek norma dan moralitas yang dianggap berlaku secara universal, serta bagaimana prinsip-prinsip ini berdampak dalam konteks ekonomi dan sosial. Dalam aktivitas bisnis, keputusan yang diambil oleh pelaku bisnis tidak hanya didasarkan pada tujuan untuk mencapai keuntungan semata, tetapi juga mempertimbangkan kepentingan masyarakat secara luas. Hal ini mencakup menghormati nilai-nilai sosial dan budaya yang ada di lingkungan di mana bisnis tersebut beroperasi. Dengan demikian, etika bisnis menekankan pentingnya bertindak secara bertanggung jawab, menjaga integritas, dan berkontribusi positif terhadap masyarakat sekitar. Pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh pertimbangan terhadap fenomena sosial dan budaya tidak hanya memperkuat hubungan dengan konsumen dan stakeholder lainnya, tetapi juga menciptakan lingkungan bisnis yang lebih berkelanjutan dan berdampak positif dalam jangka panjang.

Etika bisnis menurut (Said, 2020) merupakan cabang ilmu yang mendalami standar moral sebagai pedoman dalam segala aktivitas bisnis. Ini mencakup analisis mendalam terhadap nilai-

nilai dan prinsip-prinsip moral yang membimbing pengambilan keputusan, tindakan, dan kebijakan di dalam dunia bisnis. Dengan mempertimbangkan aspek etika ini, praktisi bisnis diharapkan untuk bertindak secara bertanggung jawab, menjaga integritas, menghormati hak-hak individu, serta mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari setiap keputusan yang mereka buat. Secara keseluruhan, etika bisnis tidak hanya mengatur perilaku individu dan organisasi dalam konteks bisnis, tetapi juga berfungsi sebagai fondasi untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan, konsumen, karyawan, dan masyarakat secara luas.

Dari berbagai pengertian tersebut, etika bisnis dapat disimpulkan sebagai studi tentang prinsip-prinsip moral yang membimbing perilaku dan keputusan dalam konteks aktivitas bisnis. Ini mencakup pertimbangan terhadap nilai-nilai universal, norma-norma yang berlaku, serta dampak sosial dan lingkungan dari setiap tindakan bisnis. Etika bisnis mengharuskan pelaku bisnis untuk bertindak secara bertanggung jawab, mempertimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan, dan menjaga integritas dalam setiap aspek operasional perusahaan. Dengan mematuhi prinsip-prinsip ini, perusahaan dapat membangun reputasi yang kuat, memenangkan kepercayaan masyarakat, dan berkontribusi positif terhadap pembangunan sosial dan ekonomi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi dan individu di dunia bisnis untuk memahami dan menerapkan etika bisnis sebagai landasan untuk kesuksesan jangka panjang yang berkelanjutan dan adil bagi semua pihak yang terlibat.

14.1.2 Peran Etika Bisnis

Peran etika bisnis sangat penting dalam mengatur perilaku dan keputusan dalam konteks dunia bisnis modern. Etika bisnis memainkan peran kunci dalam membimbing perusahaan dan individu untuk bertindak secara bertanggung jawab, mematuhi standar moral yang tinggi, dan memperhatikan implikasi sosial serta lingkungan dari setiap keputusan bisnis yang diambil. Salah satu peran utamanya adalah sebagai panduan untuk menjaga integritas dan kejujuran dalam semua interaksi bisnis, memastikan bahwa perusahaan tidak hanya mencapai tujuan ekonomisnya tetapi juga beroperasi dengan mempertimbangkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Etika bisnis juga berperan dalam membangun kepercayaan dengan konsumen, investor, dan masyarakat secara umum, yang pada gilirannya mendukung reputasi perusahaan dan keberlanjutan jangka panjang. Lebih dari itu, etika bisnis mencakup komitmen untuk menghormati hak asasi manusia, mematuhi peraturan hukum yang berlaku, dan berperan aktif dalam menciptakan dampak positif terhadap lingkungan dan komunitas sekitar. Dengan memainkan peran ini dengan baik, etika bisnis tidak hanya menjadi landasan untuk keberhasilan bisnis yang berkelanjutan, tetapi juga merupakan elemen penting dalam membangun masa depan ekonomi global yang adil dan berkelanjutan.

Beberapa ahli mengemukakan peran etika bisnis sebagai berikut (Haurissa dan Praptiningsih dalam (Hermawan & Hanun, 2018):

- a. Etika harus menjadi pedoman yang mengarahkan perilaku dalam kegiatan sosial, dan juga menjadi panduan penting bagi para pengusaha. Hal ini meliputi pengenalan dan penerapan tindakan yang tepat, moral, dan dapat diterima

dalam lingkungan bisnis. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan yang diambil tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga semua pihak yang terlibat, termasuk konsumen, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat umum. Dengan mematuhi etika bisnis yang kuat, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik, memenangkan kepercayaan stakeholder, serta berkontribusi positif terhadap pembangunan sosial dan ekonomi di lingkungannya.

- b. Etika berfungsi sebagai penghubung antara pelaku bisnis. Pelayanan purna jual adalah gambaran dari nilai-nilai atau etika bisnis yang dipegang teguh oleh perusahaan sebagai upaya untuk menjaga loyalitas konsumennya. Ini mencerminkan komitmen perusahaan dalam memberikan pengalaman positif kepada konsumen setelah pembelian produk atau layanan, seperti penyelesaian masalah, dukungan teknis, atau klaim garansi. Dengan memberikan pelayanan purna jual yang baik, perusahaan tidak hanya memperkuat hubungan jangka panjang dengan konsumen tetapi juga menunjukkan integritas dan tanggung jawab sosialnya dalam menjaga kepuasan dan kepercayaan pelanggan.
- c. Etika juga memainkan peran krusial sebagai syarat penting untuk memastikan keberlanjutan atau kelangsungan hidup perusahaan. Loyalitas konsumen menjadi faktor utama yang membantu perusahaan tetap eksis dan berkembang secara berkelanjutan di pasar yang kompetitif. Dengan menerapkan prinsip-prinsip etika bisnis yang kuat, perusahaan dapat membangun hubungan yang kokoh dengan konsumen, yang pada gilirannya menciptakan basis pelanggan setia yang dapat mendukung pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

Etika bisnis yang baik tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi, pengembangan produk, dan peluang baru di pasar. Dengan demikian, etika bisnis bukan hanya menjadi landasan moral, tetapi juga strategi yang cerdas untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

- d. Untuk membangun lingkungan bisnis yang sehat, langkah awal yang penting adalah merumuskan sebuah kode etik yang menjadi panduan perilaku. Hal ini sebaiknya dilakukan sebelum pembuatan atau implementasi aturan hukum, atau bahkan sebelum mengubah norma etika menjadi aturan hukum yang terwujud. Kode etik yang jelas dan komprehensif membantu memastikan bahwa setiap individu dalam perusahaan memahami standar tinggi yang diharapkan dalam interaksi bisnis mereka. Selain itu, kode etik yang kuat dapat mendorong budaya perusahaan yang transparan, jujur, dan bertanggung jawab. Dengan memprioritaskan etika sebagai dasar operasional, perusahaan dapat meminimalkan risiko perilaku yang tidak etis, membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan, dan membentuk fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.
- e. Sebagai pengendalian terhadap individu dalam bisnis, hal ini dilakukan melalui adopsi kebiasaan atau budaya moral yang didasarkan pada pemahaman dan penerimaan nilai-nilai dalam prinsip moral sebagai fondasi utama kekuatan perusahaan. Prioritas utamanya adalah integritas, tanggung jawab, disiplin, serta berperilaku tanpa membedakan.
- f. Etika bisnis memiliki peran yang sangat penting dalam konteks komunitas moral, yang tidak hanya merupakan komitmen dari individu-individu yang terlibat, tetapi juga

terintegrasi dalam struktur sosial yang lebih besar. Hal ini berarti bahwa prinsip-prinsip etika bisnis tidak hanya memandu tindakan individu atau perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis, tetapi juga membentuk bagian dari norma-norma dan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat secara umum. Dengan kata lain, etika bisnis mencerminkan hubungan yang erat antara bisnis dan masyarakat di sekitarnya, di mana keberhasilan bisnis tidak hanya diukur dari segi ekonomi tetapi juga dari dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkannya. Dengan menerapkan etika bisnis yang kuat, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik, memenangkan kepercayaan dari para pemangku kepentingan, dan berkontribusi positif terhadap pembangunan sosial dan ekonomi di lingkungan mereka.

1. Prinsip Etika Bisnis

Prinsip etika bisnis mencakup seperangkat nilai dan norma yang membimbing perilaku dan keputusan di dalam dunia bisnis. Ini meliputi kejujuran, integritas, tanggung jawab sosial, menghormati hak asasi manusia, menghindari diskriminasi, menjaga keberlanjutan lingkungan, dan mematuhi peraturan hukum yang berlaku. Prinsip-prinsip ini tidak hanya mengarahkan bagaimana perusahaan beroperasi secara internal dan berinteraksi dengan para pemangku kepentingan, tetapi juga menjadi fondasi untuk membangun kepercayaan, menjaga reputasi, dan menciptakan nilai jangka panjang bagi semua pihak yang terlibat. Dengan menerapkan prinsip etika bisnis secara konsisten, perusahaan dapat mencapai kesuksesan yang berkelanjutan sambil berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan di sekitarnya.

Menurut Keraf, terdapat lima prinsip utama dalam etika bisnis:

- a. Prinsip Otonomi. Kemampuan seseorang untuk bertindak berdasarkan kesadaran pribadinya tanpa dipengaruhi oleh pihak lain menunjukkan tingkat otonomi yang dimilikinya. Otonomi ini mencerminkan kemampuan individu untuk membuat keputusan secara independen, berdasarkan nilai-nilai, keyakinan, atau pertimbangan pribadi yang tidak terpengaruh oleh tekanan eksternal atau pengaruh dari orang lain. Otonomi ini penting dalam konteks etika dan moral karena menegaskan bahwa individu mampu bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang diambilnya, sesuai dengan prinsip-prinsip moral yang diyakini secara pribadi. Otonomi juga mengandung elemen kebebasan individu untuk menjalani hidup dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini sebagai benar dan baik.
- b. Prinsip Kejujuran. Sikap terbuka dan mematuhi standar bisnis yang sesuai dengan norma-norma yang berlaku mencerminkan komitmen untuk menjalankan praktik bisnis dengan transparansi dan integritas. Ini melibatkan kesediaan untuk berkomunikasi dengan jelas dan jujur dalam semua aspek operasional perusahaan, serta mematuhi aturan dan regulasi yang berlaku di bidang bisnis tersebut. Dengan mempertahankan sikap terbuka, perusahaan tidak hanya membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan seperti konsumen, investor, dan pemerintah, tetapi juga menegaskan komitmennya terhadap praktik bisnis yang etis dan bertanggung jawab. Hal ini membantu menciptakan lingkungan yang stabil dan dapat diandalkan untuk berbagai pihak yang terlibat dalam ekosistem bisnis perusahaan.

- c. Prinsip Keadilan. Bersikap objektif, rasional, dan bertanggung jawab secara kesetaraan dalam setiap tindakan bisnis menunjukkan pentingnya adopsi sikap yang adil dan berimbang dalam semua kegiatan operasional perusahaan. Sikap objektif memastikan bahwa keputusan dan tindakan yang diambil didasarkan pada fakta dan bukti yang obyektif, tanpa dipengaruhi oleh preferensi pribadi atau bias. Rasionalitas menekankan pentingnya mempertimbangkan dengan seksama semua konsekuensi dan risiko sebelum membuat keputusan bisnis. Selain itu, bertanggung jawab secara kesetaraan menegaskan bahwa setiap keputusan harus diambil dengan memperhitungkan dampaknya terhadap semua pihak terlibat, termasuk konsumen, karyawan, masyarakat, dan lingkungan. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip ini dalam budaya perusahaan, perusahaan dapat membangun reputasi yang solid sebagai entitas yang adil, transparan, dan etis dalam segala aspek bisnisnya. Ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan dari para pemangku kepentingan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berkelanjutan bagi semua yang terlibat dalam ekosistem perusahaan.
- d. Prinsip Saling Menguntungkan. Memastikan bahwa tidak ada pihak yang merasa dirugikan atau diperlakukan tidak adil dalam transaksi bisnis menunjukkan komitmen untuk menjaga keadilan dan kesetaraan dalam semua interaksi bisnis. Hal ini berarti bahwa setiap transaksi atau keputusan bisnis harus memperhatikan kepentingan semua pihak yang terlibat, tanpa ada yang dirugikan atau diabaikan. Pentingnya pendekatan ini adalah untuk memastikan bahwa perusahaan tidak hanya memenuhi standar etika bisnis yang tinggi, tetapi juga menjaga kepercayaan dan hubungan baik

- dengan konsumen, mitra bisnis, karyawan, dan masyarakat umum. Dengan menerapkan prinsip ini, perusahaan dapat membangun reputasi sebagai entitas yang bertanggung jawab dan adil, yang secara positif mempengaruhi persepsi dan dukungan dari berbagai pemangku kepentingan. Praktik bisnis yang transparan dan mengutamakan keadilan juga membantu menciptakan lingkungan yang stabil dan berkelanjutan bagi pertumbuhan jangka panjang perusahaan.
- e. Prinsip Integritas Moral. Memenuhi dan mempertahankan standar moral yang tinggi dalam semua aspek aktivitas bisnis mencerminkan komitmen yang kokoh terhadap etika dan integritas dalam beroperasi. Hal ini mencakup adopsi nilai-nilai moral yang tidak hanya dipatuhi secara konsisten, tetapi juga dijaga dalam setiap keputusan dan tindakan perusahaan. Dengan menjaga standar moral yang tinggi, perusahaan tidak hanya menghormati hak dan nilai-nilai yang diyakini oleh masyarakat umum, tetapi juga menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas dalam hubungan dengan semua pemangku kepentingan. Praktik bisnis yang didasarkan pada standar moral yang tinggi membantu perusahaan untuk membangun reputasi yang kuat sebagai entitas yang bertanggung jawab secara sosial dan etis. Ini tidak hanya memberikan keunggulan kompetitif dalam pasar yang semakin sadar akan nilai-nilai, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Dengan demikian, memelihara standar moral yang tinggi adalah landasan yang penting untuk kesuksesan bisnis yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitar.

Prinsip-prinsip ini menjadi pedoman yang penting dalam membentuk perilaku etis dan tanggung jawab sosial dalam

praktik bisnis, serta berkontribusi dalam menciptakan lingkungan bisnis yang sehat dan berkelanjutan.

14.2 Konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Setiap bisnis bertujuan utama untuk meraih keuntungan sebesar mungkin. Perusahaan selalu mencari cara dan peluang untuk meningkatkan nilai. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, upaya ini bisa berdampak negatif pada masyarakat dan lingkungan. Ini sering terjadi karena banyak perusahaan masih menerapkan prinsip kapitalisme, yaitu mengejar keuntungan maksimal dengan biaya minimal, seringkali tanpa memperhatikan cara yang digunakan.

Perusahaan sebenarnya tidak hanya menimbulkan biaya sosial tetapi juga dapat memberikan manfaat sosial. Manfaat sosial ini berupa kontribusi positif yang diberikan perusahaan kepada masyarakat, baik melalui kegiatan fisik maupun non-fisik. Manfaat sosial ini merupakan bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) terhadap lingkungan dan para pemangku kepentingannya.

Upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas hidup para pemangku kepentingannya dikenal sebagai Corporate Social Responsibility (CSR). Pemangku kepentingan ini meliputi pemilik, karyawan, pemasok, distributor, pemerintah, media, dan masyarakat umum. Selain itu, perusahaan juga bertanggung jawab kepada masyarakat luas yang mungkin belum memberikan kontribusi ekonomi kepada perusahaan. Tanggung jawab ini mencakup berbagai aspek kemanusiaan dan sosial, seperti kesehatan, kebersihan, etika, estetika, dan moral masyarakat.

Pemerintah telah secara tegas mengeluarkan peraturan dan pernyataan untuk melindungi kepentingan masyarakat, terutama terkait pendirian atau pembangunan perusahaan baru. UU No. 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup, Pasal 22 ayat (1), menyatakan bahwa AMDAL diperlukan untuk usaha dan/atau kegiatan yang berdampak signifikan terhadap lingkungan hidup. Berdasarkan peraturan ini, setiap bisnis harus bertanggung jawab sepenuhnya terhadap lingkungannya. Perusahaan dapat menjalankan tanggung jawab sosial ini melalui berbagai cara, seperti berinvestasi dalam sektor ramah lingkungan, mengelola limbah, dan meningkatkan pengeluaran sosial, dengan tujuan menjaga keseimbangan antara keberadaan perusahaan dan lingkungannya.

1. Pengertian Corporate Sosial Responsibility (CSR)

Konsep CSR sangat beragam. Menurut pandangan Roundtable dalam (Solihin, 2008), Keberadaan perusahaan sangat tergantung pada dukungan dari masyarakat luas. Dalam menjalankan operasinya, perusahaan tidak hanya mendapatkan hak-hak istimewa seperti kewajiban yang terbatas, masa kerja yang tidak terbatas, dan perlakuan pajak khusus, tetapi juga memegang tanggung jawab terhadap masyarakat sebagai salah satu dari konstituennya. Hubungan simbiosis ini mengharuskan perusahaan untuk memberikan nilai tambah bagi masyarakat melalui penciptaan lapangan kerja, kontribusi terhadap ekonomi lokal, dan keterlibatan dalam inisiatif sosial dan lingkungan. Dukungan yang diberikan oleh masyarakat dan pihak-pihak lain memainkan peran penting dalam memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keistimewaan tersebut, sementara juga menuntut agar perusahaan bertanggung jawab secara etis dan berkelanjutan dalam setiap aspek kegiatan mereka. Dengan demikian, menjaga

keseimbangan antara hak-hak istimewa dan tanggung jawab sosial merupakan kunci bagi perusahaan untuk membangun hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan dengan masyarakat di sekitarnya. Disisi lain menurut Milton Friedman dalam (Fatmawatie, 2017) Tanggung jawab sosial perusahaan mengacu pada kewajiban pemilik perusahaan untuk mengelola bisnis sesuai dengan keinginan mereka, yang sering kali mencakup tujuan untuk menghasilkan laba sebanyak mungkin sekaligus mematuhi regulasi dan hukum yang berlaku. Dalam hal ini, perusahaan diharapkan beroperasi dalam kerangka yang menghormati norma-norma etika dan nilai-nilai sosial yang diakui secara luas. Meskipun keuntungan atau nilai bagi pemegang saham sering kali menjadi prioritas utama, perusahaan juga harus mempertimbangkan dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi dari keputusan mereka. Praktik tanggung jawab sosial yang baik tidak hanya mencakup kewajiban legal, tetapi juga komitmen untuk berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan di sekitarnya, serta menjaga reputasi yang baik sebagai anggota komunitas bisnis yang bertanggung jawab secara global. Dengan demikian, menjalankan bisnis dengan mempertimbangkan aspek-aspek ini adalah kunci untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan dalam lingkungan yang semakin kompleks dan beragam ini.

Dari beberapa pengertian tersebut, menurut penulis bahwa tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) mengacu pada komitmen dan praktik perusahaan dalam memperhatikan dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi dari operasi mereka. Ini meliputi kewajiban untuk berperilaku secara etis, mematuhi hukum dan norma yang berlaku, serta berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan di sekitarnya. CSR juga

mencakup upaya untuk meningkatkan kualitas hidup bagi karyawan, komunitas lokal, dan masyarakat secara luas, serta mendukung keberlanjutan jangka panjang dalam operasi bisnis. Dengan demikian, pengertian CSR tidak hanya mencakup aspek bisnis konvensional seperti keuntungan dan pertumbuhan, tetapi juga menekankan pentingnya membangun hubungan yang harmonis dengan semua pemangku kepentingan serta menjaga keseimbangan antara keberhasilan ekonomi, kepedulian sosial, dan perlindungan lingkungan.

2. Manfaat CSR

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan, baik untuk perusahaan itu sendiri, masyarakat, pemerintah, dan pihak-pihak terkait lainnya. Wibisono dalam (Fatmawatie, 2017) menjelaskan berbagai manfaat yang bisa diperoleh dari implementasi CSR, termasuk:

- a. Perusahaan memperoleh empat manfaat dengan menerapkan CSR. Pertama, dengan menjalankan CSR secara efektif, perusahaan dapat menjamin keberlanjutan dan pertumbuhannya dalam jangka panjang, serta membangun citra positif di mata masyarakat. Ini penting karena citra yang baik dapat memperkuat hubungan dengan pelanggan, investor, dan stakeholder lainnya, yang pada gilirannya mendukung stabilitas dan pertumbuhan bisnis. Kedua, melalui CSR, perusahaan dapat meningkatkan akses terhadap modal, baik melalui peningkatan kepercayaan investor maupun akses ke sumber pendanaan yang berkelanjutan. Ketiga, investasi dalam CSR membantu perusahaan mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan nilai-nilai perusahaan yang kuat. Keempat, dengan mengintegrasikan CSR, perusahaan dapat

meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan yang kritis dan mempermudah manajemen risiko dengan mempertimbangkan implikasi sosial, lingkungan, dan ekonomi dari setiap keputusan strategis. Dengan demikian, praktik CSR bukan hanya tentang memenuhi tanggung jawab sosial, tetapi juga sebagai strategi integral untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

- b. Bagi masyarakat, Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) yang baik dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap manfaat keberadaan perusahaan di suatu daerah. Salah satu aspek penting dari CSR adalah meningkatkan kesempatan kerja bagi masyarakat lokal, yang tidak hanya mengurangi tingkat pengangguran tetapi juga meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan ekonomi mereka. Selain itu, tenaga kerja lokal yang dipekerjakan oleh perusahaan yang menerapkan CSR dapat dipastikan mendapatkan perlindungan terhadap hak-hak mereka sebagai pekerja, termasuk kondisi kerja yang aman, adil, dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Lebih dari sekadar aspek ekonomi, CSR juga mencakup penghargaan terhadap keberadaan dan warisan budaya masyarakat adat atau lokal di sekitar perusahaan. Hal ini mencakup penghormatan terhadap tradisi lokal, dukungan terhadap kegiatan budaya, serta keterlibatan dalam inisiatif pelestarian lingkungan dan budaya. Dengan membangun kemitraan yang saling menguntungkan dengan masyarakat lokal dan menghargai warisan budaya mereka, perusahaan tidak hanya memperkuat hubungan dengan komunitas, tetapi juga membangun fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan berkelanjutan dan harmonis di wilayah tersebut.

- c. Dalam lingkungan, Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) tidak hanya membantu menghindari pengeksploitasian berlebihan terhadap sumber daya alam, tetapi juga berkontribusi dalam merawat kualitas lingkungan dengan mengurangi polusi dan mendukung keberlanjutan ekologis. Melalui praktik CSR yang baik, perusahaan diberdayakan untuk mengadopsi teknologi dan proses produksi yang ramah lingkungan, serta mengimplementasikan kebijakan pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan. Selain itu, perusahaan juga diharapkan untuk berperan aktif dalam mempengaruhi lingkungannya secara positif dengan berpartisipasi dalam inisiatif pelestarian alam, rehabilitasi lingkungan, dan pengurangan jejak karbon. Dengan mengambil langkah-langkah ini, perusahaan tidak hanya memenuhi tanggung jawab sosialnya terhadap lingkungan, tetapi juga membangun reputasi sebagai agen perubahan yang bertanggung jawab dalam menjaga bumi untuk generasi mendatang. Dalam konteks global yang semakin sadar akan perlunya keberlanjutan, praktik CSR yang berfokus pada lingkungan menjadi kunci untuk menjaga harmoni antara pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan hidup.
- d. Bagi negara, Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) yang efektif tidak hanya membawa manfaat bagi perusahaan tetapi juga bagi masyarakat dan negara secara keseluruhan. Salah satu dampak positifnya adalah mengurangi risiko terhadap praktik bisnis yang tidak etis, seperti penyuapan terhadap aparat negara atau hukum, yang dapat mempengaruhi tingkat korupsi di suatu negara. Dengan menerapkan standar etika yang tinggi dan mengedepankan transparansi dalam semua aspek operasionalnya, perusahaan

tidak hanya mematuhi hukum dan regulasi yang berlaku, tetapi juga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan bisnis yang lebih bersih dan adil. Selain itu, perusahaan yang menerapkan CSR secara konsisten juga berperan dalam memastikan bahwa negara mendapatkan pendapatan pajak yang adil, karena mereka tidak menggelapkan pajak atau menghindari kewajiban pajak mereka. Dengan mendukung sistem perpajakan yang transparan dan mematuhi kewajiban perpajakan, perusahaan tidak hanya memperkuat kepercayaan pemerintah dan masyarakat terhadap mereka, tetapi juga berperan dalam mendukung pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif. Dengan demikian, integrasi CSR bukan hanya tentang tanggung jawab sosial, tetapi juga tentang membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan keberlanjutan sosial di masyarakat.

3. Motif CSR

Perusahaan dalam melaksanakan CSR tentu memiliki motivasi yang mendasarinya. Motivasi ini erat kaitannya dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui CSR. (Wibisono, 2007) menyatakan bahwa sulit untuk menetapkan manfaat yang pasti bagi perusahaan yang menerapkan CSR, karena tidak ada jaminan bahwa perusahaan yang melakukan CSR dengan baik akan mendapatkan manfaat yang pasti. Oleh karena itu, ada beberapa motif yang mendasari pelaksanaan CSR, antara lain:

- a. Menjaga dan meningkatkan reputasi serta citra merek perusahaan. Tindakan yang merusak reputasi sebuah perusahaan bisa memiliki dampak yang merugikan yang sangat besar. Citra perusahaan yang rusak dapat

mengakibatkan kehilangan kepercayaan dari pelanggan, investor, dan masyarakat umum. Misalnya, skandal atau praktik bisnis yang tidak etis dapat mencoreng nama baik perusahaan dan mengurangi daya tariknya di pasar. Sebaliknya, kontribusi positif seperti program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), inovasi produk yang ramah lingkungan, atau hubungan yang baik dengan komunitas lokal dapat secara signifikan meningkatkan citra perusahaan. Citra yang baik tidak hanya menciptakan kepercayaan, tetapi juga menjadi fondasi yang kokoh untuk membangun hubungan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan.

Citra perusahaan bukan hanya sekadar aspek reputasi, tetapi juga merupakan aset non-finansial krusial yang dapat memberikan nilai tambah yang signifikan. Perusahaan dengan citra yang baik cenderung menarik investor yang berkomitmen jangka panjang, menarik dan mempertahankan bakat terbaik di industri mereka, serta memperoleh dukungan lebih luas dari masyarakat dan pemerintah. Oleh karena itu, manajemen citra perusahaan harus menjadi prioritas utama dalam strategi bisnis yang berkelanjutan. Dengan menjaga dan meningkatkan citra perusahaan melalui tindakan-tindakan yang bertanggung jawab dan beretika, perusahaan dapat membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

- b. Kelayakan untuk memperoleh izin sosial. Sangat penting bagi perusahaan untuk membangun hubungan yang positif dengan komunitas di sekitarnya. Ketika komunitas merasakan manfaat dari keberadaan perusahaan, mereka cenderung merasa memiliki dan mendukung perusahaan

tersebut. Hal ini tidak hanya memberikan kelonggaran bagi perusahaan dalam menjalankan operasinya di wilayah tersebut, tetapi juga menciptakan fondasi yang kuat untuk hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan antara perusahaan dan masyarakat. Program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) diharapkan tidak hanya berfungsi sebagai bentuk kontribusi terhadap keberlanjutan lingkungan dan sosial, tetapi juga sebagai strategi untuk membangun kepercayaan dan memperkuat pandangan positif masyarakat terhadap perusahaan. Dengan demikian, integrasi CSR dalam praktik bisnis perusahaan dapat membantu menciptakan keseimbangan yang sehat antara kepentingan bisnis dan kebutuhan sosial, yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang perusahaan tersebut.

- c. Mengurangi risiko bisnis yang dihadapi perusahaan. Perusahaan harus menyadari bahwa ketidakmampuan memenuhi harapan para pemangku kepentingan (stakeholder) dapat menghadirkan risiko yang tidak terduga. Ketika harapan para pemangku kepentingan tidak terpenuhi, ini tidak hanya berpotensi merugikan reputasi perusahaan tetapi juga dapat mengakibatkan kehilangan peluang bisnis yang berharga. Lebih dari itu, dampaknya bisa jauh lebih besar secara finansial daripada biaya yang dikeluarkan untuk mengimplementasikan program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Kehilangan kepercayaan dari pelanggan, investor, atau masyarakat umum dapat mengurangi daya tarik pasar, mempengaruhi harga saham, atau bahkan menyebabkan sanksi hukum atau regulasi yang merugikan. Oleh karena itu, mengintegrasikan praktik CSR bukan hanya merupakan tanggung jawab

moral, tetapi juga strategi bisnis yang cerdas untuk mengurangi risiko, membangun reputasi yang kuat, dan menjaga hubungan yang harmonis dengan semua pihak yang berkepentingan dalam jangka panjang.

- d. Memperluas akses ke sumber daya. Bisnis memiliki keunggulan bersaing yang signifikan ketika mereka memiliki catatan pengelolaan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang baik. Implementasi yang efektif dari program CSR tidak hanya mencerminkan komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan dan sosial, tetapi juga membangun reputasi yang kuat di mata pelanggan, investor, dan masyarakat umum. Dengan memprioritaskan kepentingan komunitas dan lingkungan, perusahaan dapat menarik bakat terbaik, mengurangi risiko operasional, dan memperoleh dukungan yang lebih besar dari pihak-pihak yang berkepentingan. Lebih dari sekadar kewajiban sosial, praktik CSR yang efektif memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya yang lebih besar, memperluas pasar potensial, dan meningkatkan daya saing di pasar global yang semakin ketat. Dengan demikian, membangun dan memelihara reputasi positif melalui CSR bukan hanya strategi bisnis yang bertanggung jawab, tetapi juga investasi jangka panjang yang menguntungkan untuk pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan.
- e. Mengakses pasar. Perusahaan dapat secara signifikan meningkatkan loyalitas pelanggan dan meraih pangsa pasar baru dengan menginvestasikan sumber daya dalam program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Ketika perusahaan terlibat dalam inisiatif yang bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan, hal ini menciptakan hubungan emosional dengan pelanggan yang mendorong loyalitas jangka

panjang. Program CSR yang transparan dan berdampak positif juga dapat menarik segmen pasar baru yang semakin peduli terhadap masalah sosial dan lingkungan. Selain meningkatkan citra perusahaan, investasi dalam CSR dapat memperluas jangkauan pasar dengan menarik konsumen yang lebih sadar akan tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan demikian, mengintegrasikan CSR bukan hanya sebagai strategi untuk memenuhi kewajiban sosial, tetapi juga sebagai langkah strategis untuk memperkuat basis pelanggan, memperluas pangsa pasar, dan menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan.

- f. Mengurangi biaya. Ketika program tanggung jawab sosial diterapkan, ada banyak contoh bagaimana bisnis menghasilkan penghematan biaya. Salah satu contohnya adalah upaya untuk mengurangi jumlah limbah yang dihasilkan melalui proses daur ulang atau recycle selama siklus produksi.
- g. Memperbaiki hubungan dengan pihak berwenang. Program CSR yang diterapkan pasti akan meningkatkan komunikasi dengan stakeholder. Faktor-faktor seperti itu dapat membantu membangun kepercayaan perusahaan.
- h. Hubungan yang lebih baik dengan regulator. Perusahaan yang menerapkan program CSR pada dasarnya berusaha untuk meringankan beban regulator karena pemerintah bertanggung jawab utama atas kesejahteraan masyarakat dan pelestarian lingkungan. Ketika perusahaan tidak membantu, pemerintah biasanya tidak dapat menanggung tanggung jawab tersebut.
- i. Meningkatkan motivasi dan produktivitas pekerja. Dalam kebanyakan kasus, kesejahteraan pelaku CSR sudah jauh

melebihi standar normatif kewajiban yang dibebankan kepada perusahaan. Oleh karena itu, wajar bagi karyawan untuk termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

- j. Peluang untuk mendapatkan penghargaan. Ada banyak penghargaan yang diberikan kepada perusahaan yang aktif dalam bidang tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), menciptakan peluang besar untuk mendapatkan pengakuan yang berharga. Penghargaan-penghargaan ini tidak hanya menghargai komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan lingkungan dan sosial, tetapi juga meningkatkan citra perusahaan di mata masyarakat dan investor. Memenangkan penghargaan CSR dapat membuka pintu untuk lebih banyak peluang bisnis, meningkatkan visibilitas perusahaan di pasar, dan meningkatkan kepercayaan dari berbagai pihak yang berkepentingan. Lebih dari sekadar pengakuan, penghargaan-penghargaan ini juga dapat meningkatkan kredibilitas perusahaan dalam komunitas bisnis dan memberikan dorongan positif dalam upaya perusahaan untuk membangun hubungan yang berkelanjutan dengan stakeholder. Oleh karena itu, berpartisipasi dalam inisiatif CSR dengan tujuan untuk meraih penghargaan bukan hanya menjadi strategi untuk meningkatkan reputasi, tetapi juga untuk membuktikan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan secara berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fatmawatie, N. (2017). *Tanggungjawab Sosial Perusahaan*. Kediri: STAIN Kediri Press.
- Hermawan, S., & Hanun, N. R. (2018). *Etika Bisnis dan Profesi*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Prihatminingtyas, B. (2019). *Etika Bisnis Suatu Pendekatan dan Aplikasinya Terhadap Stakeholders*. Purwekerto: CV. IRDH.
- Said, L. R. (2020). *Buku Ajar Etika Bisnis*. Klaten: Lakeisha.
- Solihin, I. (2008). *Corporate Social Responsibility from Charity to Sustainability*. Salemba Empat: Jakarta.
- Wibisono, Y. (2007). *Membedah Konsep & Aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

BAB 15

ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Oleh Syamsul Rizal

15.1 Pendahuluan

15.1.1 Definisi

Manajemen perubahan dan pengembangan organisasi adalah dua konsep yang saling berkaitan dan memainkan peran krusial dalam memastikan keberlanjutan dan kesuksesan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

- a. Manajemen perubahan merujuk pada proses, alat, dan teknik yang digunakan untuk mengelola sisi manusiawi dari perubahan guna mencapai hasil bisnis yang diinginkan (Prosci, 2022). Lebih spesifik, manajemen perubahan adalah pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa perubahan diterapkan dengan sukses, dipatuhi oleh karyawan, dan mencapai hasil yang diinginkan (Hiatt, 2018). Manajemen perubahan mencakup identifikasi kebutuhan untuk perubahan, perencanaan perubahan, implementasi perubahan, dan monitoring serta evaluasi hasil dari perubahan tersebut (Kotter, 2018). Burnes (2020) menekankan bahwa keberhasilan manajemen perubahan sangat bergantung pada kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang jelas, dan partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi.

b. Pengembangan organisasi, di sisi lain, adalah pendekatan sistematis untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi yang direncanakan pada proses, struktur, dan budaya organisasi (Cummings & Worley, 2021). Pengembangan organisasi berfokus pada peningkatan kemampuan organisasi untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan melalui strategi yang melibatkan perubahan terencana dan sistematis (Beckhard, 2019). Menurut French dan Bell (2020), pengembangan organisasi adalah proses yang terus menerus yang melibatkan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan performa organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Kedua konsep ini saling terkait karena pengembangan organisasi sering kali memerlukan manajemen perubahan untuk memastikan bahwa inisiatif pengembangan diterima dan diadopsi oleh anggota organisasi. Ulrich dan Dulebohn (2019) menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, seperti pelatihan dan program pengembangan kepemimpinan, adalah komponen penting dari pengembangan organisasi yang memerlukan pendekatan manajemen perubahan untuk diimplementasikan secara efektif. Demikian pula, Kotter (2018) menggarisbawahi bahwa budaya organisasi yang mendukung perubahan adalah kunci untuk keberhasilan manajemen perubahan dan pengembangan organisasi.

Secara keseluruhan, manajemen perubahan dan pengembangan organisasi adalah dua aspek yang saling melengkapi dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Dengan memadukan strategi manajemen perubahan yang efektif dan inisiatif pengembangan organisasi yang berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan

daya saing dan mencapai tujuan jangka panjang mereka di tengah tantangan dan peluang yang terus berkembang.

15.1.2 Latar Belakang

Manajemen perubahan dan pengembangan organisasi telah menjadi bidang studi yang semakin penting dalam beberapa dekade terakhir. Hal ini sejalan dengan dinamika lingkungan bisnis global yang mengalami perubahan cepat akibat kemajuan teknologi, globalisasi, dan perubahan ekspektasi pemangku kepentingan. Menurut Burnes (2020), organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan eksternal yang cepat akan menghadapi risiko kegagalan. Perusahaan saat ini harus beroperasi dalam lingkungan yang semakin kompleks dan tidak pasti, sehingga menuntut kemampuan adaptasi dan pengembangan yang berkelanjutan.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan pasar. Digitalisasi dan otomatisasi, misalnya, telah mengubah struktur pekerjaan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam berbagai industri (Smith & Turner, 2021). Organisasi yang ingin tetap kompetitif harus mengembangkan strategi yang memungkinkan mereka untuk terus berinovasi dan merespons perubahan teknologi dengan cepat. Hal ini menekankan pentingnya manajemen perubahan yang efektif untuk memastikan bahwa transformasi teknologi dapat diintegrasikan secara mulus ke dalam proses operasional dan strategi bisnis.

Selain teknologi, perubahan dalam preferensi konsumen dan regulasi pemerintah juga mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Konsumen saat ini memiliki akses yang lebih besar terhadap informasi dan, oleh karena itu, memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap produk dan layanan yang mereka

terima (Anderson, 2019). Regulasi pemerintah yang terus berkembang, terutama terkait dengan isu-isu lingkungan dan sosial, juga menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian dalam operasi mereka. Menghadapi perubahan ini memerlukan pendekatan manajemen perubahan yang strategis dan terencana agar organisasi dapat memenuhi tuntutan pasar dan regulasi yang baru.

Pengembangan organisasi tidak hanya terkait dengan adaptasi terhadap perubahan eksternal, tetapi juga dengan penguatan internal. Salah satu aspek penting dari pengembangan organisasi adalah peningkatan kapabilitas sumber daya manusia. Menurut Ulrich dan Dulebohn (2019), investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan melalui pelatihan dan program pengembangan kepemimpinan adalah kunci untuk menciptakan organisasi yang tangguh dan adaptif. Organisasi yang berhasil mengembangkan karyawan mereka secara berkelanjutan akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan peluang yang muncul.

Selain pengembangan karyawan, budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam mendukung manajemen perubahan. Penelitian oleh Kotter (2018) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang adaptif dan inovatif lebih cenderung berhasil dalam mengimplementasikan perubahan. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, fleksibilitas, dan pembelajaran terus-menerus akan memfasilitasi proses perubahan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam inisiatif perubahan. Oleh karena itu, membangun budaya yang kondusif bagi perubahan merupakan salah satu tantangan utama dalam pengembangan organisasi.

Dalam konteks globalisasi, organisasi juga harus mempertimbangkan keragaman dan inklusi sebagai bagian dari

strategi pengembangan mereka. Keragaman dalam tenaga kerja dapat menjadi sumber inovasi dan kreativitas yang penting. Menurut Hunt et al. (2020), organisasi dengan tingkat keragaman yang tinggi cenderung memiliki kinerja finansial yang lebih baik. Namun, untuk memanfaatkan manfaat keragaman, organisasi harus mengembangkan lingkungan kerja yang inklusif di mana semua karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Ini memerlukan pendekatan manajemen perubahan yang holistik yang mencakup aspek budaya, struktural, dan kebijakan.

Secara keseluruhan, manajemen perubahan dan pengembangan organisasi adalah elemen yang tak terpisahkan dalam menjaga kelangsungan hidup dan daya saing organisasi di era modern. Dengan lingkungan bisnis yang terus berubah dan semakin kompleks, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat dan efektif. Studi ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai strategi dan praktik terbaik dalam manajemen perubahan dan pengembangan organisasi, serta mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi perubahan. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika ini, diharapkan organisasi dapat mengembangkan kapabilitas yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di masa depan.

15.1.3 Perkembangan

Manajemen perubahan dan pengembangan organisasi telah mengalami evolusi signifikan seiring dengan perubahan dinamika bisnis global, perkembangan teknologi, serta pergeseran dalam teori dan praktik manajemen. Berikut adalah perkembangan utama dalam kedua bidang tersebut.

a. Evolusi Teori dan Praktik Manajemen Perubahan

Pada awalnya, manajemen perubahan dipandang sebagai proses linier dan statis. Teori-teori klasik seperti model *Lewin's Change Management* (1951) yang terdiri dari tahap "*unfreezing*," "*changing*," dan "*refreezing*" menjadi dasar bagi banyak praktik awal manajemen perubahan. Namun, seiring waktu, pendekatan ini dianggap terlalu sederhana untuk menghadapi kompleksitas perubahan dalam konteks organisasi modern. Pada 1996, Kotter memperkenalkan model delapan langkah perubahan yang lebih dinamis, menekankan pentingnya menciptakan urgensi, membangun koalisi, dan merancang visi yang jelas untuk perubahan.

Dalam dekade terakhir, pendekatan manajemen perubahan telah semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital. Menurut Prosci (2022), adopsi teknologi baru seperti big data, kecerdasan buatan, dan alat kolaborasi digital telah mengubah cara organisasi mengelola perubahan, dengan fokus yang lebih besar pada data-driven decision making dan pendekatan yang lebih fleksibel dan iteratif. *Agile Change Management*, yang diadaptasi dari metode *Agile* dalam pengembangan perangkat lunak, telah menjadi semakin populer, memungkinkan organisasi untuk beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan yang tidak terduga.

b. Pengembangan Organisasi Berbasis Data dan Teknologi

Pengembangan organisasi juga telah berevolusi dari pendekatan yang lebih tradisional menuju pendekatan yang lebih berbasis data dan teknologi. Pada tahun 2021, Cummings dan *Worley* mencatat bahwa penggunaan *analytics* dalam pengembangan organisasi memungkinkan

pemantauan yang lebih akurat terhadap kinerja organisasi dan dampak intervensi pengembangan. Teknologi ini membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan mengukur efektivitas program pengembangan organisasi.

Peran teknologi dalam pengembangan organisasi semakin penting dengan adanya pandemi COVID-19 yang mempercepat transformasi digital. Penelitian oleh Smith & Turner (2021) menunjukkan bahwa banyak organisasi beralih ke *platform* digital untuk pelatihan dan pengembangan karyawan, memungkinkan pembelajaran yang lebih fleksibel dan aksesibilitas yang lebih luas. *E-learning* dan *virtual training* telah menjadi norma baru dalam pengembangan organisasi, mendukung pengembangan keterampilan yang lebih relevan dengan tuntutan pasar kerja modern.

c. Fokus pada Kesejahteraan dan Inklusi

Perkembangan lainnya dalam pengembangan organisasi adalah meningkatnya perhatian pada kesejahteraan karyawan dan inklusi. French dan Bell (2020) mencatat bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja tetapi juga pada produktivitas dan retensi karyawan. Program-program kesejahteraan kini menjadi bagian integral dari strategi pengembangan organisasi. Selain itu, keragaman dan inklusi (*Diversity and Inclusion*) menjadi fokus utama dalam banyak organisasi. Hunt et al. (2020) menemukan bahwa organisasi yang mempromosikan inklusi dan keberagaman cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan inovasi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, strategi pengembangan organisasi semakin diarahkan untuk menciptakan lingkungan kerja

yang inklusif di mana semua karyawan merasa dihargai dan didukung.

d. Pendekatan Holistik dan Berkelanjutan

Pendekatan manajemen perubahan dan pengembangan organisasi juga semakin mengarah ke strategi yang lebih holistik dan berkelanjutan. Ulrich dan Dulebohn (2019) menggarisbawahi pentingnya pendekatan yang mencakup semua aspek organisasi, termasuk budaya, struktur, dan proses, untuk memastikan keberhasilan jangka panjang. Ini berarti integrasi antara inisiatif manajemen perubahan dan pengembangan organisasi dengan strategi bisnis keseluruhan, memastikan bahwa semua elemen organisasi bergerak menuju tujuan yang sama.

e. Peran Kepemimpinan dalam Perubahan dan Pengembangan

Kepemimpinan transformasional telah menjadi pilar penting dalam manajemen perubahan dan pengembangan organisasi. Pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan, serta menunjukkan visi yang jelas dan strategis, memainkan peran kunci dalam mengarahkan organisasi melalui perubahan (Kotter, 2018). Kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan juga dianggap vital dalam menciptakan budaya organisasi yang fleksibel dan inovatif.

Secara keseluruhan, perkembangan dalam manajemen perubahan dan pengembangan organisasi mencerminkan respons terhadap tantangan dan peluang yang dihadirkan oleh lingkungan bisnis yang terus berubah. Dengan memanfaatkan teknologi, data, dan pendekatan yang lebih inklusif dan holistik, organisasi dapat meningkatkan kapasitas mereka untuk beradaptasi dan berkembang dalam konteks global yang semakin kompleks.

15.2 Pembahasan

Manajemen perubahan dan pengembangan organisasi adalah dua elemen penting yang saling melengkapi dalam upaya meningkatkan efektivitas dan daya saing suatu organisasi. Keduanya diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi dapat merespons dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal secara efektif. Pembahasan ini akan menguraikan berbagai aspek dari manajemen perubahan dan pengembangan organisasi, termasuk strategi, tantangan, dan best practices berdasarkan data dan penelitian terbaru.

15.2.1 Manajemen Perubahan

a. Definisi dan Konsep Dasar

Manajemen perubahan adalah proses sistematis yang dirancang untuk membantu organisasi mengelola perubahan yang signifikan secara efektif. Ini melibatkan perubahan struktur, proses, budaya, atau teknologi dalam organisasi. Menurut Hiatt (2018), manajemen perubahan mencakup tiga fase utama: persiapan untuk perubahan, implementasi perubahan, dan memastikan perubahan berkelanjutan.

b. Strategi dan Model Manajemen Perubahan

Beberapa model manajemen perubahan yang paling terkenal meliputi:

- 1) Model Lewin (1951), model ini terdiri dari tiga tahap utama: unfreezing (mempersiapkan organisasi untuk perubahan), changing (melakukan perubahan), dan refreezing (menetapkan perubahan sebagai bagian dari budaya organisasi).
- 2) Model Kotter (1996), model ini terdiri dari delapan langkah untuk perubahan yang sukses, mulai dari

menciptakan urgensi hingga mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya organisasi.

- 3) ADKAR Model (Prosci, 2022), model ini berfokus pada lima elemen penting bagi individu untuk berubah: *Awareness* (kesadaran), *Desire* (keinginan), *Knowledge* (pengetahuan), *Ability* (kemampuan), dan *Reinforcement* (penguatan).

c. Tantangan dalam Manajemen Perubahan

Beberapa tantangan utama dalam manajemen perubahan meliputi resistensi dari karyawan, komunikasi yang tidak efektif, dan kurangnya dukungan dari manajemen puncak. Menurut Burnes (2020), untuk mengatasi tantangan ini, penting bagi organisasi untuk melibatkan karyawan dalam proses perubahan, menyediakan pelatihan yang memadai, dan memastikan komunikasi yang transparan dan terus menerus.

15.2.2 Pengembangan Organisasi

a. Definisi dan Konsep Dasar

Pengembangan organisasi adalah pendekatan sistematis untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui intervensi yang direncanakan pada proses, struktur, dan budaya organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan secara efektif (Cummings & Worley, 2021).

b. Strategi dan Intervensi Pengembangan Organisasi

Beberapa strategi dan intervensi utama dalam pengembangan organisasi meliputi:

- 1) Pelatihan dan Pengembangan Karyawan
- 2) Program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

- 3) Pengembangan Kepemimpinan
- 4) Program untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin potensial di dalam organisasi.
- 5) Rekayasa Ulang Proses Bisnis (BPR)
- 6) Proses mendesain ulang alur kerja dan proses bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- 7) Pengembangan Budaya Organisasi
- 8) Inisiatif untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan adaptabilitas.

c. Tantangan dalam Pengembangan Organisasi

Tantangan utama dalam pengembangan organisasi meliputi resistensi terhadap perubahan budaya, keterbatasan sumber daya, dan kebutuhan untuk integrasi dengan strategi bisnis keseluruhan. French dan Bell (2020) menekankan pentingnya pendekatan yang holistik dan terkoordinasi untuk mengatasi tantangan ini, dengan fokus pada perubahan yang berkelanjutan dan berorientasi pada hasil.

15.2.3 Integrasi Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi

a. Pendekatan Terpadu

Integrasi manajemen perubahan dan pengembangan organisasi diperlukan untuk mencapai hasil yang optimal. Hal ini melibatkan koordinasi antara strategi perubahan dan inisiatif pengembangan, memastikan bahwa setiap perubahan yang diimplementasikan didukung oleh program pengembangan yang relevan.

b. Studi Kasus

Contoh nyata dari integrasi ini dapat dilihat pada perusahaan teknologi yang beralih ke model bisnis digital. Dalam studi kasus ini, perusahaan menerapkan perubahan

teknologi besar-besaran (manajemen perubahan) sambil melakukan pelatihan intensif bagi karyawan untuk menguasai teknologi baru (pengembangan organisasi).

Sebagai salah satu contoh perusahaan yang beralih ke model bisnis digital adalah perusahaan *Microsoft*. Studi Kasus Transformasi Digital di *Microsoft* sebagai berikut: “*Microsoft*, sebuah perusahaan teknologi terkemuka, mengalami transformasi besar-besaran untuk beralih ke model bisnis digital. Transformasi ini dipimpin oleh CEO Satya Nadella yang mengambil alih kepemimpinan pada tahun 2014. Tujuan dari transformasi ini adalah untuk mengubah *Microsoft* dari perusahaan perangkat lunak tradisional menjadi penyedia layanan cloud dan solusi digital yang inovatif.”

Langkah-langkah Implementasi:

1. Analisis Kebutuhan Perubahan

Microsoft mengidentifikasi kebutuhan untuk beralih ke layanan cloud guna tetap kompetitif di pasar teknologi yang cepat berubah. Teknologi cloud, seperti *Microsoft Azure*, menjadi fokus utama perusahaan untuk memenuhi permintaan yang meningkat akan solusi berbasis cloud.

2. Perencanaan Strategis

Satya Nadella mengarahkan perusahaan untuk mengadopsi visi baru, yaitu "mobile-first, cloud-first". Strategi ini mencakup perombakan besar-besaran dalam pendekatan bisnis dan pengembangan produk. *Microsoft* juga berinvestasi besar dalam penelitian dan pengembangan untuk memperkuat kapabilitas teknologinya.

3. Pelatihan Intensif

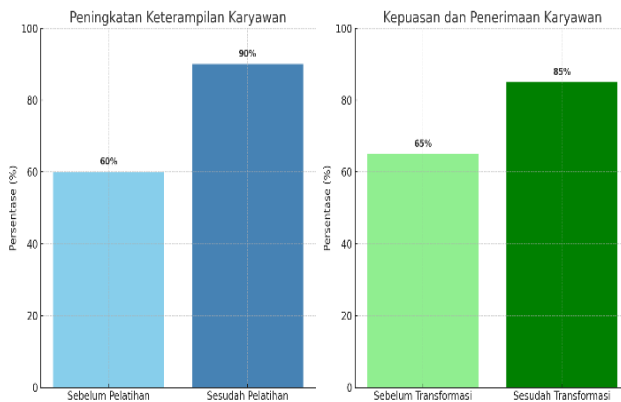
Microsoft meluncurkan program pelatihan intensif untuk memastikan bahwa semua karyawan dapat menguasai

teknologi baru dan memahami perubahan budaya perusahaan. Program ini mencakup pelatihan teknis untuk penggunaan Azure dan alat-alat pengembangan perangkat lunak modern, serta pelatihan kepemimpinan untuk manajer agar mereka dapat memimpin tim mereka melalui perubahan.

4. Evaluasi dan Penyesuaian

Microsoft menerapkan sistem evaluasi berkelanjutan untuk memantau kemajuan transformasi. Perusahaan mengumpulkan data tentang penggunaan teknologi baru oleh karyawan, kepuasan pelanggan, dan pencapaian target bisnis. Berdasarkan hasil evaluasi ini, Microsoft melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan jangka panjang dari transformasi digitalnya.

Berikut adalah grafik yang menunjukkan peningkatan keterampilan karyawan dan kepuasan serta penerimaan karyawan sebelum dan sesudah pelatihan dan transformasi di Microsoft:



Gambar 15. 1 Peningkatan Keterampilan dan Kepuasan Karyawan

1) Peningkatan Keterampilan Karyawan

Grafik ini menunjukkan bahwa keterampilan karyawan meningkat dari 60% sebelum pelatihan menjadi 90% setelah pelatihan intensif yang dilakukan selama transformasi.

2) Kepuasan dan Penerimaan Karyawan

Grafik ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dan penerimaan karyawan terhadap perubahan meningkat dari 65% sebelum transformasi menjadi 85% setelah transformasi digital yang diimplementasikan di Microsoft.

Grafik-grafik ini mengilustrasikan efektivitas program pelatihan intensif dan strategi manajemen perubahan yang diterapkan oleh Microsoft, yang berkontribusi signifikan terhadap kesuksesan transformasi digital perusahaan.

15.3 Penutup

Manajemen perubahan dan pengembangan organisasi adalah dua aspek yang sangat penting dan saling terkait dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi di tengah dinamika bisnis yang terus berubah. Dari pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kedua konsep ini memerlukan pendekatan yang terstruktur, sistematis, dan berbasis data untuk dapat diimplementasikan dengan efektif. Manajemen perubahan berfokus pada pengelolaan sisi manusia dari perubahan, yang mencakup komunikasi, pelatihan, dan keterlibatan karyawan, sementara pengembangan organisasi berfokus pada peningkatan kapabilitas dan efektivitas organisasi melalui intervensi yang direncanakan pada proses, struktur, dan budaya organisasi. Integrasi yang efektif antara manajemen perubahan dan pengembangan organisasi memungkinkan

organisasi untuk merespons perubahan eksternal dan internal dengan lebih cepat dan adaptif, sehingga dapat meningkatkan daya saing dan mencapai tujuan jangka panjang.

Kesuksesan dalam manajemen perubahan dan pengembangan organisasi sangat bergantung pada keterlibatan pemimpin, komunikasi yang transparan, dan partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi. Studi kasus dan data yang disajikan menunjukkan bahwa pendekatan holistik dan terkoordinasi sangat penting untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang. Selain itu, adopsi teknologi dan pendekatan berbasis data telah terbukti meningkatkan efektivitas program perubahan dan pengembangan. Oleh karena itu, organisasi perlu terus berinovasi dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan dinamika pasar untuk memastikan bahwa mereka tidak hanya dapat bertahan, tetapi juga berkembang di masa depan. Dengan mengintegrasikan manajemen perubahan dan pengembangan organisasi secara strategis, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan berkelanjutan dan sukses jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, P. (2019). Consumer expectations in the digital age. *Journal of Marketing Research*, 56(3), 456-472.
- Beckhard, R. (2019). *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley.
- Burnes, B. (2020). Managing change: A strategic approach to organisational dynamics. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 456-472.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2021). *Organization Development and Change (11th ed.)*. Cengage Learning.
- French, W. L., & Bell, C. H. (2020). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (7th ed.)*. Prentice Hall.
- Hiatt, J. M. (2018). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2020). Why diversity matters. *McKinsey Quarterly*, 67(1), 56-74.
- Kotter, J. P. (2018). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Prosci. (2022). *Best Practices in Change Management*. Prosci Learning Center Publications.
- Smith, A., & Turner, R. (2021). The impact of digital transformation on organizational behavior. *Journal of Digital Innovation*, 4(2), 89-102.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2019). Are we there yet? What's next for HR. *Human Resource Management Review*, 29(2), 138-145

BAB 16

MANAJEMEN GLOBAL DAN INTERNASIONAL

Oleh Sigit Purwanto

16.1 Pendahuluan

Globalisasi didefinisikan sebagai proses integrasi sosial, politik, ekonomi, budaya dan teknologi diantara Negara-negara diseluruh dunia. Globalisasi lebih kepada visi untuk menciptakan satu kesatuan dunia bersama. Globalisasi meningkatkan dan menciptakan kesempatan dan tantangan dalam lingkup Globalisasi juga meningkatkan integrasi ekonomi antar Negara yang diciptakan sebagai hasil dari negosiasi dan implementasi perjanjian dagang dan investasi. Salah satu contoh adalah melalui pendirian dari WTO yang merupakan organisasi global yang mengatur perdagangan internasional. Selain itu banyak organisasi ekonomi perdagangan yang bersifat regional seperti NAFTA, FTAA, EU, ASEAN. Untuk itu diperlukan sistem Manajemen Global dan Internasional yang baik.

16.2 Pengertian Manajemen Global Dan Manajemen Internasional

Manajemen Global adalah proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan operasi bisnis di seluruh dunia untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien

dan efektif. Fokusnya adalah pada integrasi dan koordinasi kegiatan bisnis di berbagai negara dengan mempertimbangkan perbedaan budaya, politik, ekonomi, dan hukum.

Manajemen Internasional adalah pengelolaan operasi bisnis yang berfokus pada interaksi antara berbagai entitas bisnis di berbagai negara. Ini mencakup pengelolaan perdagangan internasional, investasi asing, dan operasi perusahaan multinasional.

16.2.1 Perbedaan antara Manajemen Global dan Manajemen Internasional

Manajemen global dan manajemen internasional adalah dua konsep yang sering digunakan dalam konteks bisnis yang beroperasi di berbagai negara. Meskipun keduanya terkait dengan pengelolaan operasi bisnis lintas batas, terdapat beberapa perbedaan utama antara keduanya. Perbedaan utama antara manajemen global dan manajemen internasional terletak pada pendekatan dan fokus mereka terhadap operasi bisnis lintas batas. Manajemen global lebih terpusat dan standar, sementara manajemen internasional lebih desentralisasi dan adaptif terhadap kondisi lokal.

1. Cakupan dan Fokus

- Manajemen Global: Mencakup semua aspek operasional bisnis di seluruh dunia dengan fokus pada integrasi dan koordinasi seluruh kegiatan bisnis di berbagai negara. Tujuan utamanya adalah menciptakan strategi yang bersifat global dan konsisten di semua pasar.
- Manajemen Internasional: Lebih terfokus pada interaksi bisnis antara negara-negara tertentu, termasuk perdagangan internasional, investasi asing, dan operasi perusahaan multinasional di beberapa negara. Tujuannya

adalah mengelola hubungan dan operasi antar negara secara efektif.

2. Pendekatan Strategis

- Manajemen Global: Cenderung mengadopsi strategi yang seragam dan standar di seluruh dunia untuk mencapai efisiensi dan konsistensi. Misalnya, produk dan layanan yang sama ditawarkan di semua pasar global.
- Manajemen Internasional: Menggunakan pendekatan yang lebih fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal setiap negara. Strategi dapat bervariasi dari satu negara ke negara lain berdasarkan kondisi lokal.

3. Koordinasi dan Integrasi

- Manajemen Global: Menekankan koordinasi dan integrasi yang kuat antara berbagai unit bisnis di seluruh dunia untuk memastikan keselarasan dengan strategi global perusahaan.
- Manajemen Internasional: Fokus pada pengelolaan operasi di berbagai negara secara lebih mandiri, dengan koordinasi yang tidak seketat manajemen global. Setiap unit bisnis internasional dapat memiliki otonomi yang lebih besar.

4. Kebijakan dan Praktik Bisnis

- Manajemen Global: Cenderung menerapkan kebijakan dan praktik bisnis yang seragam di seluruh dunia untuk memastikan keseragaman dalam kualitas dan efisiensi.
- Manajemen Internasional: Menyesuaikan kebijakan dan praktik bisnis dengan kondisi lokal, termasuk peraturan, budaya, dan preferensi pasar.

16.2.2 Persamaan antara Manajemen Global dan Manajemen Internasional

Meskipun manajemen global dan manajemen internasional memiliki perbedaan, ada beberapa persamaan yang penting dalam kedua konsep ini. Persamaan antara manajemen global dan manajemen internasional menunjukkan bahwa keduanya berfokus pada pengelolaan operasi bisnis lintas batas dengan cara yang efektif dan efisien. Keduanya menghadapi tantangan yang serupa dalam hal regulasi, budaya, dan koordinasi internasional, serta berusaha untuk mencapai tujuan bisnis yang serupa seperti pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Berikut adalah beberapa persamaan utama antara manajemen global dan manajemen internasional:

1. Tujuan Utama. Kedua jenis manajemen bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di pasar internasional, mencapai keunggulan kompetitif, dan memaksimalkan keuntungan melalui pengelolaan operasi lintas negara.
2. Keterlibatan dalam Perdagangan dan Investasi Internasional. Baik manajemen global maupun internasional melibatkan aktivitas perdagangan dan investasi lintas negara, seperti ekspor, impor, dan investasi langsung asing.
3. Pengelolaan Multikultural. Kedua jenis manajemen memerlukan pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya dan kemampuan untuk mengelola tim yang beragam secara budaya dan geografis.
4. Adaptasi terhadap Lingkungan Eksternal. Manajemen global dan internasional harus adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal, termasuk dinamika ekonomi, politik, hukum, dan sosial di berbagai negara.
5. Penggunaan Teknologi. Kedua pendekatan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional,

komunikasi, dan pengambilan keputusan di tingkat internasional.

16.3 Teori Yang Berkaitan Dengan Manajemen Global Dan Internasional

Terdapat beberapa teori yang membahas tentang manajemen global dan internasional, Dengan memahami dan menerapkan teori-teori ini, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam mengelola operasi global dan menghadapi tantangan yang ada dalam manajemen internasional.

1. Teori Integrasi-Responsivitas (Integration-Responsiveness Framework)

Penggagas: Christopher A. Bartlett dan Sumantra Ghoshal.

Penjelasan: Teori ini menjelaskan bagaimana perusahaan multinasional perlu menyeimbangkan antara tekanan untuk mengintegrasikan operasi global mereka dan kebutuhan untuk merespons permintaan pasar lokal. Terdapat empat strategi utama: global, transnasional, internasional, dan multidomestik.

- a. **Global Strategy:** Fokus pada efisiensi global melalui produk dan proses yang terstandarisasi.
- b. **Transnational Strategy:** Menggabungkan efisiensi global dengan responsivitas lokal.
- c. **International Strategy:** Mengekspor produk dan keahlian dari pasar domestik ke pasar internasional dengan sedikit adaptasi.
- d. **Multidomestic Strategy:** Menyesuaikan produk dan layanan agar sesuai dengan kebutuhan pasar lokal.

2. Teori Keunggulan Kompetitif Porter (Porter's Competitive Advantage)

Penggagas: Michael E. Porter. Penjelasan: Porter mengidentifikasi bahwa keunggulan kompetitif di pasar internasional dapat dicapai melalui strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi, atau fokus. Dia juga mengembangkan model "Porter's Diamond" yang mencakup empat determinan utama keunggulan kompetitif suatu negara:

- a. Condition Factors: Sumber daya dan infrastruktur.
- b. Demand Conditions: Permintaan domestik yang kuat.
- c. Related and Supporting Industries: Keberadaan industri pendukung.
- d. Firm Strategy, Structure, and Rivalry: Strategi dan persaingan perusahaan domestik.

3. Teori Keunggulan Mutlak dan Komparatif (Absolute and Comparative Advantage)

Penggagas: Adam Smith (keunggulan mutlak) dan David Ricardo (keunggulan komparatif). Penjelasan:

- a. Keunggulan Mutlak: Adam Smith menyatakan bahwa negara harus memproduksi barang yang dapat dihasilkan dengan lebih efisien dibanding negara lain.
- b. Keunggulan Komparatif: David Ricardo memperluas konsep ini dengan menyatakan bahwa negara harus memproduksi barang yang memiliki biaya peluang terendah dibanding negara lain.

4. Teori Produk Hidup (Product Life Cycle Theory)

Penggagas: Raymond Vernon. Penjelasan: Teori ini menyatakan bahwa produk baru biasanya dikembangkan dan pertama kali diproduksi di negara asal, kemudian di ekspor ke

negara lain, dan akhirnya, produksi dapat berpindah ke negara berkembang untuk mengurangi biaya. Tahapan ini meliputi:

- a. Introduction: Produk diperkenalkan dan diproduksi di negara asal.
- b. Growth: Ekspor ke pasar lain.
- c. Maturity: Produksi mulai dilakukan di luar negeri.
- d. Decline: Produksi mungkin dipindahkan sepenuhnya ke negara-negara berbiaya rendah.

16.4 Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Global Dan Manajemen Internasional

Manajemen global dan internasional dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat eksternal dan internal. Pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor ini sangat penting bagi perusahaan yang ingin berhasil dalam pasar internasional. Mereka harus mengembangkan strategi yang fleksibel dan adaptif untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang di lingkungan bisnis global yang dinamis dan kompleks.

A. Faktor Ekonomi

1. **Kondisi Ekonomi Makro.** Pertumbuhan ekonomi, inflasi, suku bunga, dan stabilitas ekonomi di berbagai negara mempengaruhi keputusan investasi dan operasi bisnis internasional.
2. **Pasar dan Pelanggan.** Ukuran pasar, daya beli konsumen, dan tren konsumsi di berbagai negara menentukan strategi pemasaran dan penjualan perusahaan global.
3. **Nilai Tukar Mata Uang.** Fluktuasi nilai tukar mata uang dapat mempengaruhi biaya produksi, harga produk, dan keuntungan perusahaan yang beroperasi di berbagai negara.

B. Faktor Politik dan Hukum

1. **Stabilitas Politik.** Stabilitas politik di suatu negara mempengaruhi iklim bisnis dan keputusan investasi. Ketidakstabilan politik dapat meningkatkan risiko bisnis.
2. **Kebijakan Pemerintah.** Regulasi perdagangan, tarif, kebijakan fiskal, dan insentif pemerintah dapat mempengaruhi operasi bisnis internasional.
3. **Peraturan dan Hukum.** Perbedaan dalam sistem hukum dan peraturan di berbagai negara, termasuk hukum ketenagakerjaan, perlindungan konsumen, dan hak kekayaan intelektual, mempengaruhi kepatuhan dan operasi bisnis.

C. Faktor Budaya

1. **Perbedaan Budaya.** Nilai, norma, dan kebiasaan budaya yang berbeda mempengaruhi komunikasi, negosiasi, dan manajemen sumber daya manusia.
2. **Preferensi Konsumen** Preferensi dan perilaku konsumen yang berbeda di berbagai budaya mempengaruhi strategi produk dan pemasaran.
3. **Bahasa.** Bahasa yang berbeda dapat menjadi hambatan dalam komunikasi dan pengelolaan tim internasional.

D. Faktor Teknologi

1. **Infrastruktur Teknologi.** Ketersediaan dan kualitas infrastruktur teknologi di berbagai negara mempengaruhi efisiensi operasional dan kemampuan perusahaan untuk mengadopsi teknologi baru.
2. **Inovasi Teknologi.** Kemajuan teknologi dapat menciptakan peluang baru dan meningkatkan daya saing perusahaan global.

3. **Akses Internet dan Digitalisasi.** Tingkat penetrasi internet dan adopsi teknologi digital mempengaruhi strategi e-commerce dan pemasaran digital.

E. Faktor Lingkungan dan Keberlanjutan

1. **Kondisi Lingkungan.** Faktor lingkungan seperti perubahan iklim, sumber daya alam, dan polusi mempengaruhi keputusan lokasi produksi dan rantai pasok.
2. **Regulasi Lingkungan.** Kebijakan lingkungan yang ketat di beberapa negara dapat mempengaruhi biaya dan operasi bisnis.
3. **Tuntutan Keberlanjutan.** Tekanan untuk mengadopsi praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab sosial meningkat, mempengaruhi strategi perusahaan global.

F. Faktor Sosial dan Demografis

1. **Demografi.** Struktur demografi seperti usia, gender, dan tingkat pendidikan populasi di berbagai negara mempengaruhi permintaan pasar dan strategi sumber daya manusia.
2. **Urbanisasi.** Tingkat urbanisasi mempengaruhi pola konsumsi dan preferensi pelanggan.
3. **Perubahan Sosial.** Perubahan dalam nilai-nilai sosial dan gaya hidup mempengaruhi tren pasar dan perilaku konsumen.

G. Faktor Kompetitif

1. **Persaingan Global.** Persaingan dari perusahaan internasional lainnya mempengaruhi strategi harga, inovasi, dan diferensiasi produk.
2. **Kekuatan Pasar Lokal.** Kehadiran dan dominasi pemain lokal di pasar tertentu dapat mempengaruhi strategi masuk dan ekspansi perusahaan global.

H. Faktor Internal Perusahaan

1. **Struktur Organisasi.** Struktur dan desain organisasi mempengaruhi koordinasi dan efisiensi operasi lintas negara.
2. **Sumber Daya dan Kapabilitas.** Ketersediaan sumber daya manusia, finansial, dan teknologi yang memadai mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar internasional.
3. **Budaya Organisasi.** Budaya organisasi yang kuat dan adaptif membantu perusahaan untuk mengelola perbedaan budaya dan mengatasi tantangan internasional.

16.5 Masalah Dan Tantangan Manajemen Global Dan Manajemen Internasional

Manajemen global dan internasional menghadapi berbagai masalah dan tantangan yang kompleks. Berikut adalah beberapa masalah dan tantangan utama yang sering dihadapi oleh perusahaan multinasional.

a. Perbedaan Budaya dan Komunikasi

- **Masalah:** Perbedaan budaya dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam komunikasi, konflik, dan ketidakefisienan dalam operasi bisnis. Perbedaan dalam nilai, norma, dan kebiasaan juga dapat mempengaruhi cara kerja dan interaksi antar tim.
- **Tantangan:** Memahami dan mengelola perbedaan budaya, membangun kesadaran budaya, dan mengembangkan keterampilan komunikasi lintas budaya.

b. Perbedaan Hukum dan Regulasi

- **Masalah:** Setiap negara memiliki sistem hukum dan regulasi yang berbeda terkait perdagangan, perpajakan,

ketenagakerjaan, dan hak kekayaan intelektual. Kepatuhan terhadap regulasi ini dapat menjadi kompleks dan mahal.

- **Tantangan:** Mengelola kepatuhan hukum di berbagai yurisdiksi, memahami perbedaan hukum, dan mengurangi risiko hukum.

c. Kestabilan Politik dan Ekonomi

- **Masalah:** Ketidakstabilan politik, krisis ekonomi, dan perubahan kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi operasi bisnis dan investasi internasional. Fluktuasi nilai tukar juga dapat mempengaruhi keuntungan perusahaan.

- **Tantangan:** Mengelola risiko politik dan ekonomi, mengembangkan strategi mitigasi risiko, dan menjaga fleksibilitas operasional.

d. Manajemen Sumber Daya Manusia

- **Masalah:** Mengelola tenaga kerja global yang beragam dapat menimbulkan tantangan dalam hal rekrutmen, pelatihan, retensi, dan pengelolaan kinerja. Perbedaan dalam sistem ketenagakerjaan dan ekspektasi pekerja juga dapat menjadi hambatan.

- **Tantangan:** Menciptakan strategi SDM yang efektif, membangun tim yang beragam dan inklusif, serta mengelola bakat secara global.

e. Koordinasi dan Integrasi Global

- **Masalah:** Mengkoordinasikan operasi di berbagai negara memerlukan sistem dan proses yang efisien untuk memastikan konsistensi dan efisiensi. Integrasi unit bisnis di berbagai lokasi juga dapat menjadi kompleks.

- **Tantangan:** Mengembangkan struktur organisasi yang mendukung koordinasi global, mengadopsi teknologi untuk memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi, dan memastikan keselarasan strategi di seluruh unit bisnis.

f. Adaptasi Produk dan Pemasaran

- **Masalah:** Produk dan strategi pemasaran yang sukses di satu negara mungkin tidak efektif di negara lain karena perbedaan preferensi konsumen, budaya, dan regulasi. Adaptasi ini dapat memerlukan investasi yang signifikan.
 - **Tantangan:** Mengembangkan kemampuan untuk menyesuaikan produk dan strategi pemasaran, memahami pasar lokal, dan menjaga keseimbangan antara standar global dan adaptasi lokal.
- g. Persaingan Global**
- **Masalah:** Perusahaan harus bersaing dengan perusahaan lokal yang memiliki pemahaman lebih baik tentang pasar dan konsumen lokal, serta perusahaan internasional lainnya yang memiliki sumber daya yang lebih besar.
 - **Tantangan:** Mengembangkan keunggulan kompetitif, berinovasi secara terus-menerus, dan memahami strategi kompetitor.
- h. Manajemen Rantai Pasok Global**
- **Masalah:** Mengelola rantai pasok yang tersebar di berbagai negara dapat menjadi rumit karena perbedaan infrastruktur, regulasi, dan risiko seperti bencana alam atau gangguan politik.
 - **Tantangan:** Mengoptimalkan rantai pasok, mengelola hubungan dengan pemasok dan mitra, serta mengurangi risiko dan biaya.
- i. Penggunaan Teknologi dan Digitalisasi**
- **Masalah:** Perbedaan dalam adopsi teknologi di berbagai negara dapat mempengaruhi efisiensi operasional dan strategi digital perusahaan. Keamanan data dan privasi juga menjadi perhatian utama.
 - **Tantangan:** Mengadopsi teknologi yang relevan, memastikan keamanan siber, dan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja bisnis.

16.6 Upaya Mengatasi Masalah Dan Tantangan

Dalam menghadapi dan mengatasi tantangan ini secara proaktif, perusahaan dapat meningkatkan kinerja mereka di pasar global dan internasional, serta membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

1. **Pelatihan dan Pengembangan Budaya.** Meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang perbedaan budaya melalui pelatihan, workshop, dan program pengembangan kepemimpinan.
2. **Kepatuhan Hukum dan Kebijakan.** Mengadopsi sistem kepatuhan hukum yang komprehensif, termasuk konsultasi dengan ahli hukum internasional dan pelacakan perubahan regulasi.
3. **Manajemen Risiko.** Mengembangkan strategi mitigasi risiko untuk mengatasi ketidakpastian politik dan ekonomi, termasuk diversifikasi pasar dan pengelolaan risiko nilai tukar.
4. **Strategi SDM Global.** Menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang fleksibel dan inklusif, serta program pengembangan bakat global.
5. **Teknologi dan Sistem Informasi.** Mengadopsi teknologi canggih untuk memfasilitasi koordinasi dan integrasi global, serta meningkatkan efisiensi operasional.
6. **Adaptasi Produk dan Pemasaran.** Melakukan riset pasar yang mendalam untuk memahami preferensi konsumen lokal, dan mengembangkan produk serta strategi pemasaran yang disesuaikan.
7. **Inovasi dan Diferensiasi.** Berinovasi secara terus-menerus untuk menciptakan keunggulan kompetitif, serta mengembangkan strategi diferensiasi yang efektif.

8. **Optimasi Rantai Pasok.** Menerapkan manajemen rantai pasok yang efisien dan responsif, serta membangun hubungan yang kuat dengan pemasok dan mitra.
9. **Keamanan dan Privasi Data.** Meningkatkan keamanan siber dan mengadopsi praktik terbaik dalam pengelolaan data untuk melindungi informasi perusahaan dan pelanggan.

16.7 Masa Depan Manajemen Global Dan Internasional

Masa depan manajemen global dan internasional dipengaruhi oleh berbagai tren dan perubahan yang cepat dalam teknologi, ekonomi, dan sosial. Berikut adalah beberapa faktor kunci yang akan membentuk masa depan manajemen global dan internasional.

1. **Digitalisasi dan Automasi:** Peningkatan digitalisasi dan automasi dalam operasi bisnis akan terus mengubah cara perusahaan mengelola operasi global mereka, meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.
2. **Keberlanjutan:** Tekanan untuk mengadopsi praktik bisnis yang berkelanjutan akan semakin meningkat, memaksa perusahaan untuk menyesuaikan strategi mereka agar lebih ramah lingkungan dan bertanggung jawab sosial.
3. **Ketidakpastian Geopolitik:** Ketidakpastian politik dan ekonomi di berbagai negara akan terus menjadi tantangan bagi manajemen global, menuntut perusahaan untuk tetap fleksibel dan adaptif.
4. **Kecerdasan Buatan (AI) dan Pembelajaran Mesin:** Implementasi AI dan pembelajaran mesin akan memberikan wawasan yang lebih mendalam dan otomatisasi dalam pengambilan keputusan, membantu perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar global.

Studi Kasus: Manajemen Global dan Internasional di Perusahaan Multinasional. Studi kasus tentang manajemen global dan internasional di perusahaan multinasional dapat memberikan wawasan tentang bagaimana perusahaan besar mengelola operasi mereka di berbagai negara dan mengatasi tantangan global.

1. **Unilever:** Unilever telah berhasil mengelola operasinya di lebih dari 190 negara dengan menggabungkan strategi global dan lokal. Mereka menyesuaikan produk seperti deterjen, makanan, dan minuman untuk pasar lokal sambil memanfaatkan skala global untuk efisiensi biaya.
2. **Toyota:** Toyota mengadopsi pendekatan manajemen global dengan mendirikan pabrik di berbagai negara untuk mendekati pasar lokal, mengurangi biaya logistik, dan merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat. Strategi ini memungkinkan Toyota untuk menjadi salah satu produsen mobil terkemuka di dunia.
3. **Coca-Cola:** Coca-Cola mempraktikkan strategi global dengan menawarkan produk inti yang serupa di seluruh dunia, tetapi mereka juga menyesuaikan produk tertentu seperti rasa dan kemasan untuk memenuhi preferensi lokal. Ini memungkinkan mereka untuk tetap relevan dan kompetitif di berbagai pasar.
4. **Nestlé di India:** Nestlé menghadapi tantangan regulasi yang ketat dan skandal keamanan pangan di India. Untuk mengatasi ini, mereka memperkuat standar keamanan pangan dan meningkatkan transparansi dalam operasinya, serta melakukan kampanye edukasi konsumen untuk membangun kembali kepercayaan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). *International Business: Environments and Operations*. Pearson.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business Review Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications
- Morrison, J. (2021). *The Global Business Environment: Challenges and Responsibilities*. Macmillan International Higher Education
- Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press.
- Sarwoto, B. (2012). *Manajemen Global: Strategi dan Implementasi dalam Dunia Bisnis*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Tjakrawala, A. (2015). *Bisnis Internasional dan Globalisasi*. Penerbit Andi Offset.

BAB 17

MANAJEMEN RISIKO

Oleh Alfa Syahputra

17.1 Konsep Manajemen Risiko

17.1.1 Pengertian Manajemen Risiko

Istilah "risiko" sering digunakan dalam percakapan sehari-hari untuk menunjukkan akibat yang terkait dengan suatu tindakan atau aktivitas. Namun, untuk memahami konsep risiko secara lebih mendalam, khususnya dalam konteks manajemen risiko, diperlukan pemahaman yang lebih komprehensif.

Menurut beberapa definisi dalam literatur, risiko dapat diartikan sebagai ketidakpastian yang berpotensi menghasilkan konsekuensi yang berbeda dari yang diharapkan. Dalam dunia bisnis, risiko umumnya didefinisikan sebagai kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat berdampak negatif terhadap pendapatan atau modal. Ketidakpastian ini dapat mengarah pada kerugian (risiko) atau keuntungan (peluang).

Risiko mencerminkan keadaan ketidakpastian yang berpotensi menghasilkan dampak negatif bagi individu atau perusahaan. Manajemen risiko, berdasarkan berbagai definisi yang ada, merupakan pendekatan komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko-risiko yang mungkin muncul. Pendekatan ini melibatkan proses logis untuk mengantisipasi dan merespons berbagai risiko secara sistematis dan terukur.

Manajemen risiko merupakan bidang ilmu yang bertujuan untuk mengelola risiko-risiko tersebut dengan menggunakan kebijakan dan prosedur yang terstruktur. Tujuannya adalah

untuk memastikan bahwa organisasi dapat menghadapi ketidakpastian dengan cara yang efektif dan berkelanjutan.

17.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Risiko

Manajemen risiko mencakup berbagai tahapan dan proses yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, dan memantau risiko yang dapat memengaruhi organisasi. Ruang lingkup manajemen risiko yang komprehensif meliputi:

1. Penentuan Sektor Risiko:

- a) Menetapkan cara dan aturan organisasi untuk mengelola risiko di berbagai sektor.
- b) Mengidentifikasi area bisnis yang paling rentan terhadap risiko.
- c) Menentukan pendekatan yang tepat untuk mengelola risiko di setiap sektor.
- d) Menetapkan kebijakan, prosedur, dan tanggung jawab yang jelas untuk manajemen risiko di setiap sektor.

2. Identifikasi Risiko:

- a) Melibatkan penentuan "apa", "mengapa", dan "bagaimana" setiap faktor dapat memengaruhi risiko.
- b) Menggunakan alat seperti brainstorming, survei, wawancara, informasi historis, kelompok kerja, dan analisis risiko.
- c) Menghitung probabilitas ambang batas dan konsekuensi yang akan terjadi.
- d) Mengubah variabel kedua untuk menentukan ambang risiko (probabilitas x konsekuensi).
- e) Memungkinkan organisasi untuk memahami risiko secara komprehensif dan mengembangkan strategi yang efektif.

3. Evaluasi Risiko:

- a) Membandingkan tingkat risiko dengan kriteria standar yang diterapkan.
- b) Memberikan gambaran tentang seberapa penting risiko yang ada.
- c) Menentukan prioritas risiko yang perlu ditanggulangi.
- d) Memberikan gambaran tentang kerugian yang mungkin terjadi dalam parameter biaya dan parameter lainnya.
- e) Menyediakan masukan informasi untuk pertimbangan tahapan pengendalian.
- f) Membantu organisasi dalam membuat keputusan yang lebih baik dan tepat waktu mengenai penanganan risiko.

4. Pengendalian Risiko:

- a) Proses mengurangi derajat probabilitas dan konsekuensi yang ada.
- b) Menggunakan berbagai metode untuk mentransfer, menghindari, mengurangi, atau menerima risiko.
- c) Strategi pengendalian risiko termasuk asuransi, diversifikasi, penerapan prosedur keselamatan, dan pengembangan rencana darurat.
- d) Memastikan bahwa risiko yang diidentifikasi tidak berkembang menjadi masalah yang signifikan bagi organisasi.

5. Monitoring dan Evaluasi:

- a) Memantau hasil dari manajemen risiko yang sudah dilakukan.
- b) Melakukan analisis perubahan yang diperlukan.
- c) Memastikan bahwa strategi manajemen risiko yang diterapkan bekerja sebagaimana mestinya.
- d) Menyesuaikan pendekatan sesuai dengan perubahan kondisi.
- e) Memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan efektif.

6. Koordinasi dan Komunikasi:

- a) Aspek penting dalam manajemen risiko.
- b) Melibatkan penyampaian ajakan bertindak internal dan eksternal.
- c) Memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki pemahaman yang jelas tentang risiko.
- d) Menyampaikan langkah-langkah yang diambil untuk mengelola risiko.
- e) Menjelaskan peran mereka dalam proses manajemen risiko.
- f) Memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien.
- g) Memastikan bahwa respons terhadap risiko diimplementasikan dengan baik.

Dengan memahami dan mengelola risiko secara efektif melalui ruang lingkup yang komprehensif ini, organisasi dapat meningkatkan ketahanan mereka terhadap berbagai ancaman dan peluang, memastikan keberlanjutan operasional dan mencapai tujuan strategis mereka dengan lebih baik.

17.2 Manfaat dan Tujuan Manajemen Risiko

17.2.1 Manfaat Manajemen Risiko

Perusahaan menerapkan manajemen risiko untuk mengurangi potensi dampak negatif dari berbagai risiko yang dihadapi. Dengan manajemen risiko yang efektif, perusahaan dapat lebih mudah mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko, serta mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menguranginya (Hanafi, 2016). Hal ini memungkinkan perusahaan untuk lebih siap menghadapi ketidakpastian dan memastikan kesinambungan serta pertumbuhan bisnis.

Penerapan manajemen risiko yang efektif mengharuskan perusahaan untuk bersikap fleksibel dalam menanggapi risiko

melalui tindakan yang dapat mengurangi tingkat risiko dalam proses bisnis, sehingga pemegang saham dan pemangku kepentingan dapat meraih keuntungan optimal.

Manfaat manajemen risiko bagi perusahaan, antara lain:

1. Meningkatkan efisiensi operasional: Meminimalisir gangguan operasional yang disebabkan oleh risiko.
2. Mendorong pengambilan keputusan yang lebih baik: Membantu manajer untuk menghindari risiko dan mengurangi kemungkinan kerugian, terutama kerugian finansial.
3. Mencegah kegagalan: Membantu perusahaan untuk menghindari kegagalan yang dapat merusak reputasi dan proyek.
4. Mengurangi risiko hukum: Membantu perusahaan untuk terhindar dari sanksi dan risiko hukum yang dapat merugikan.

17.2.2 Tujuan Manajemen Risiko

Manajemen risiko diterapkan dengan tujuan utama untuk melindungi perusahaan dan memastikan stabilitasnya dalam menghadapi berbagai masalah dan tantangan yang potensial. Penerapan manajemen risiko yang efektif memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi dan menanggulangi masalah sebelum berdampak serius. Berikut adalah beberapa tujuan utama dari penerapan manajemen risiko:

1. Identifikasi Risiko

- a) Mengidentifikasi potensi risiko yang mungkin timbul dari faktor internal maupun eksternal dalam organisasi atau proyek.
- b) Meliputi berbagai aspek seperti risiko finansial, operasional, kepatuhan, reputasi, dan keselamatan.

2. Evaluasi Dampak Risiko

- a) Mengevaluasi dampak potensial dari risiko yang teridentifikasi, seperti kerugian finansial, penurunan kinerja organisasi, atau ancaman terhadap keselamatan karyawan.
- b) Melakukan analisis mendalam untuk memahami tingkat keparahan dan kemungkinan terjadinya setiap risiko.

3. Mitigasi Risiko

- a) Meminimalkan risiko dengan merancang rencana respons yang komprehensif dan menerapkan kontrol serta tindakan pencegahan yang tepat.
- b) Mencakup strategi seperti penghindaran, pengurangan, transfer, dan retensi risiko.

4. Peningkatan Efisiensi Operasional

- a) Meningkatkan efisiensi operasional dengan mengurangi risiko dan meningkatkan keselamatan serta kesehatan di tempat kerja.
- b) Menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan produktif bagi karyawan.

5. Perlindungan Reputasi dan Kesuksesan Bisnis

- a) Membantu melindungi reputasi organisasi dan mengurangi potensi kegagalan atau kerugian yang mungkin terjadi.
- b) Mendukung pencapaian tujuan bisnis dan meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang.

Penerapan manajemen risiko yang efektif memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, mulai dari identifikasi dan evaluasi risiko hingga mitigasi dan peningkatan efisiensi operasional. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih terencana dan terukur, serta meminimalkan potensi kerugian dan kegagalan.

17.3 Jenis-Jenis Risiko

Memahami berbagai jenis risiko yang dihadapi organisasi merupakan langkah awal yang penting dalam proses manajemen risiko. Dengan pengetahuan ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk mengelola dan memitigasi risiko-risiko tersebut. Berikut adalah pengelompokan jenis-jenis risiko secara umum:

1. Risiko Statis

Risiko statis muncul sebagai hasil dari kondisi keseimbangan tertentu dan sering terjadi dalam keadaan ekonomi yang stabil dan tidak berubah seiring waktu. Contoh: Risiko terkait dengan kondisi geografis atau sumber daya alam yang tidak dapat diubah.

2. Risiko Spekulatif

Risiko spekulatif melibatkan dua kemungkinan: peluang untuk mendapatkan keuntungan dan risiko mengalami kerugian. Umumnya terkait dengan bisnis, perdagangan, dan perjudian. Contoh: Investasi saham, risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, dan risiko operasional.

3. Risiko Dinamis

Risiko dinamis timbul dari perubahan dalam kondisi ekonomi, seperti perubahan harga, preferensi konsumen, dan perkembangan teknologi yang cepat. Manajemen risiko harus mengatasi berbagai jenis risiko, termasuk risiko pasar dan risiko yang timbul dari inovasi. Contoh: Risiko hukum yang meningkat karena meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap hak-hak mereka, dan risiko terkait dengan perubahan teknologi yang disruptif.

4. Risiko Objektif

Risiko yang berasal dari pengamatan terhadap parameter-parameter yang dapat diukur secara objektif. Contoh: Fluktuasi harga atau tingkat keuntungan dari investasi

di pasar modal (misalnya, standar deviasi return saham sebesar 25% per tahun).

5. Risiko Keuangan

Risiko yang berkaitan dengan keputusan mengenai bagaimana cara pendanaan akan dilakukan. Contoh: Penggunaan pinjaman jangka panjang atau jangka pendek, modal perusahaan sendiri, atau pinjaman eksternal.

Mengetahui jenis-jenis risiko yang berbeda dapat membantu organisasi dalam:

- a) Mengidentifikasi potensi risiko yang mungkin timbul.
- b) Mengevaluasi dampak potensial dari setiap risiko.
- c) Mengembangkan strategi yang tepat untuk mengelola dan memitigasi risiko.
- d) Meningkatkan peluang untuk mencapai tujuan organisasi.

17.4 Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip-prinsip manajemen risiko merupakan fondasi penting untuk menghadapi ketidakpastian dengan cara yang terstruktur dan sistematis. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, perusahaan dapat mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko secara efektif, sehingga mengurangi kemungkinan kerugian dan memaksimalkan peluang keberhasilan. Prinsip-prinsip ini tidak hanya mendukung stabilitas operasional, tetapi juga meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan reputasi organisasi.

Lebih luas lagi, prinsip-prinsip manajemen risiko mendorong perusahaan untuk tetap waspada menghadapi berbagai tantangan dari dalam dan luar. Dengan manajemen risiko yang baik, organisasi dapat merespons ancaman dengan tepat waktu dan mengambil langkah proaktif untuk mengurangi risiko yang dapat diantisipasi. Dengan demikian, prinsip-prinsip ini memainkan peran krusial dalam mencapai tujuan strategis perusahaan serta menjaga keberlanjutan jangka panjangnya.

Secara umum, prinsip-prinsip manajemen risiko mencakup aspek kebijakan, perencanaan, produk atau layanan, proses, fasilitas, karyawan, keamanan, prosedur, dan kinerja.

1. Kebijakan

Menyusun kebijakan yang jelas dan komprehensif terkait manajemen risiko, yang mencakup semua aspek operasional dan strategis perusahaan.

2. Perencanaan

Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam perencanaan strategis dan operasional untuk memastikan bahwa risiko diperhitungkan dalam setiap langkah perencanaan.

3. Produk atau Layanan

Menilai risiko yang terkait dengan pengembangan dan penyediaan produk atau layanan untuk memastikan kualitas dan kepuasan pelanggan.

4. Proses

Mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proses bisnis, termasuk produksi, distribusi, dan layanan pelanggan, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

5. Fasilitas

Menilai dan mengelola risiko yang terkait dengan fasilitas fisik, termasuk pemeliharaan, keamanan, dan keselamatan, untuk memastikan operasional yang tidak terganggu.

6. Karyawan

Mengidentifikasi risiko yang terkait dengan sumber daya manusia, termasuk kesehatan dan keselamatan kerja, serta memastikan bahwa karyawan dilengkapi dengan pelatihan yang diperlukan untuk mengelola risiko.

7. Keamanan
Mengembangkan dan menerapkan langkah-langkah keamanan untuk melindungi aset fisik dan digital dari ancaman internal dan eksternal.
8. Prosedur
Menyusun prosedur yang jelas untuk penanganan risiko, termasuk langkah-langkah mitigasi dan respons yang cepat dan efektif.
9. Kinerja
Memonitor dan mengevaluasi kinerja manajemen risiko secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan efektif dan dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi.

Melalui penerapan prinsip-prinsip tersebut, dapat dipastikan bahwa pengelolaan bisnis sudah siap terhadap sebarang risiko yang terjadi.

17.5 Strategi Manajemen Risiko

Strategi manajemen risiko adalah pendekatan sistematis dan terstruktur untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai, dan mengelola risiko yang dihadapi oleh organisasi. Strategi ini bertujuan untuk membantu organisasi meminimalkan dampak negatif dari risiko yang mungkin terjadi dan memanfaatkan peluang yang ada (Priharto, 2021).

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan tidak pasti, penerapan strategi manajemen risiko yang efektif menjadi penting bagi kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Strategi ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, menjaga reputasi perusahaan, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Organisasi dapat menggunakan berbagai strategi manajemen risiko untuk menghadapi situasi unik yang mereka

hadapi. Berikut adalah lima kategori strategi manajemen risiko (Priharto, 2021):

1. Menghindari Risiko

Salah satu pendekatan paling langsung dalam mengelola risiko adalah dengan menghindarinya sepenuhnya. Meskipun tidak semua risiko dapat dihindari, organisasi dan individu dapat membuat pilihan yang mengurangi kemungkinan terjadinya risiko.

2. Pengurangan Risiko

Juga dikenal sebagai mitigasi risiko, strategi ini melibatkan usaha untuk mengurangi dampak risiko, terutama saat risiko tersebut tidak dapat dihindari. Organisasi dan individu bisa mengurangi risiko dengan mengidentifikasi risiko yang paling signifikan dan menyiapkan respons yang sesuai. Penggunaan alat seperti perangkat lunak akuntansi dapat membantu mengurangi risiko kesalahan manusia dalam proses pencatatan dan pembukuan bisnis.

3. Retensi Risiko

Juga dikenal sebagai penerimaan risiko, strategi ini terjadi ketika organisasi atau individu memutuskan untuk menerima tingkat risiko tertentu. Biasanya, bisnis dapat memilih untuk berinvestasi dalam proyek-proyek dengan risiko tinggi jika potensi keuntungan yang diharapkan cukup besar untuk mengimbangi risiko yang terkait.

4. Pembagian Risiko

Ketika risiko dibagi, risiko tersebut didistribusikan di antara beberapa entitas terkait dalam proyek atau kepentingan yang sama. Misalnya, dalam bisnis, risiko dapat dibagi antara pemegang saham, berbagai departemen, atau pihak ketiga seperti vendor. Dengan pembagian ini, semua pihak terlibat berbagi baik kerugian maupun keuntungan.

5. Pengalihan Risiko

Perusahaan asuransi berperan dalam mentransfer risiko, di mana bisnis membayar premi untuk melindungi diri dari risiko kerugian atau kewajiban yang besar. Dalam situasi darurat, perlindungan finansial dari perusahaan asuransi memungkinkan bisnis untuk mendapatkan pemulihan atau perbaikan yang diperlukan.

Dengan memahami dan menerapkan strategi manajemen risiko yang tepat, perusahaan dapat mengurangi kerugian, mengoptimalkan sumber daya, dan memastikan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang. Strategi ini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme perlindungan, tetapi juga sebagai alat untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Darmawi, Herman. 2019. *Manajemen Risiko Edisi 2*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fahmi, Irham. 2018. *Manajemen Risiko*. Bandung: Alfabeta.
- Hanafi, Mamduh M. 2016. *Manajemen Risiko*, Yogyakarta: Badan Penerbit UPP STIM YKPN
- Moeller, Robbert R. COSO. 2011. *COSO Enterprise Risk Management 2nd Ed*. New Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc
- Otoritas Jasa Keuangan, 2020, Nomor 44 /POJK.05/2020 tentang *Penerapan Manajemen Risiko Bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Ban*
- Priharto, S. 2021. *Manajemen Risiko: Pengertian, Prinsip, Tahapan dan Fungsinya*.
- Salim, Abbas. 2016. *Asuransi & Manajemen Risiko*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

BAB 18

TEKNOLOGI INFORMASI DAN MANAJEMEN

Oleh Yamolala Zega

18.1 Pengertian Teknologi Informasi

Banyak ahli yang secara jelas menyatakan pentingnya teknologi. Namun, pemahaman definisi para ahli tersebut nampaknya masih berbeda dan diperdebatkan. Untuk memberi gambaran umum, berikut adalah beberapa definisi teknologi: Menurut Ahimsa, antropolog Universitas Negeri Gadjah Mada, mengatakan bahwa teknologi dapat:

- a. Perlengkapan atau barang,
- b. Pengetahuan tentang cara menggunakan alat/barang tersebut dan
- c. Perilaku dari pemakai atau pengguna peralatan/benda tadi.

Sedangkan menurut Taufik (BPPT), pengertian umum teknologi adalah seperangkat cara untuk menghasilkan suatu produk (barang dan/atau jasa) atau untuk menyelesaikan suatu permasalahan tertentu secara umum; metode, informasi dan organisasi. untuk memecahkan persoalan tertentu, jawablah pertanyaan secara praktis berdasarkan kaidah ilmiah. Dengan cara ini, teknologi memberikan tekanan pada aspek praktis dalam kaitannya dengan tujuan tertentu (*know-how*), berdasarkan pengetahuan yang mendasarinya (*know-how*).

Secara umum pengertian teknologi adalah pengetahuan teknis yang menjawab kebutuhan manusia, kehidupan ekonomi, sosial, budaya, politik, pertahanan dan keamanan, guna

menjadikan kehidupan manusia lebih baik dan nyaman. Manajemen teknologi informasi berkaitan dengan pemantauan dan pengelolaan sistem organisasi teknologi informasi, seperti perangkat keras, perangkat lunak, jaringan komputer, dan pusat data, serta karyawan yang mengoperasikannya. Dengan kata lain, manajemen TI berfokus pada seberapa efektif fungsi sistem informasi.

Berikut ini disampaikan pengertian informasi dari berbagai sumber. Menurut Gordon B. Davis dalam bukunya *Management Informations System : Conceptual Foundations, Structures, and Development* menyebut informasi sebagai data yang telah diolah menjadi bentuk yang berguna yang diteruskan kepada penerimanya dan sifatnya nyata, berupa nilai yang dapat dipahami di dalam keputusan sekarang maupun masa depan. Menurut Barry E. Cushing dalam buku *Accounting Information System and Business Organization*, informasi merupakan sesuatu yang menunjukkan hasil pengolahan data yang diorganisasi dan berguna kepada orang yang menerimanya. Oleh karena itu, "Teknologi Informasi" dapat diartikan sebagai gabungan teknologi/komputer yang digunakan untuk pengolahan data, penyimpanan data, dan penyebaran informasi. Teknologi informasi (TI) juga dapat diartikan sebagai seperangkat alat yang membantu memanipulasi informasi dan melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan pemrosesan informal. Teknologi informasi tidak hanya mencakup teknologi komputer (perangkat keras dan perangkat lunak) untuk memproses dan menyimpan informasi, tetapi juga teknologi komunikasi untuk mengirimkan informasi. TI memiliki empat elemen utama antara lain:

1. SDM Manusia (*people*) yang dominan.
2. Mesin Mesin (komputer) yang hanya menunjang manusia
3. Informasi atau data

4. Komunikasi (saluran telepon)

Syarat-syarat yang diperlukan jika ingin menerapkan teknologi informasi yaitu :

1. Sarana
2. Informasi sumber tenaga manusia
3. Perangkat keras
4. Perangkat lunak
5. Listrik
6. Komunikasi
7. Informasi
8. Dokumen (bahan pustaka)

18.2 Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen menurut G. R. Terry yaitu *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources* artinya manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya). Selanjutnya istilah manajemen menurut John D. Millet, *Management is the process of directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired goal* artinya manajemen adalah proses pembimbingan dan penyediaan fasilitas kerja dari orang-orang yang terorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki). Sedangkan menurut Malayu SP Siagian, pengertian manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan

sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Kesimpulan umum yang dapat diambil dari berbagai definisi di atas adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah kehadiran atau itu dalam suatu organisasi
- b. Dalam pengertian manajemen, selalu berarti mempunyai satu atau lebih tujuan spesifik yang dapat dicapai.
- c. Orang dan sumber lain dilibatkan dalam mencapai tujuan ini.
- d. Pencapaian tujuan tersebut dilakukan dengan melalui tahapan-tahapan tertentu dalam suatu kegiatan atau proses.
- e. Pencapaian tujuan yang berkaitan dengan manusia dan sumber daya lainnya dilakukan dengan cara yang paling efisien.
- f. Pengelolaan itu tidak penting, yang terlihat hanyalah hasilnya.
- g. Kepemimpinan adalah tentang bagaimana mempengaruhi orang lain, bawahan atau pengikut agar tercapai tujuan yang diinginkan.
- h. Karena manajemen diterapkan atau terjadi pada setiap organisasi maka istilah manajemen banyak digunakan, misalnya: manajemen rumah sakit, manajemen universitas, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen industri, manajemen pemasaran, manajemen transportasi, dan lain-lain. Manajemen adalah suatu proses yang sistematis, terkoordinasi dan kolaboratif yang bertujuan untuk memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.
- i. Manajemen adalah ilmu sekaligus seni.
- j. Setiap orang sebenarnya terlibat dalam kegiatan pengelolaan karena pada dasarnya tidak ada orang yang tidak terlibat dalam organisasi.

18.3 Implementasi Teknologi Informasi Terhadap Manajemen SDM

Penerapan Teknologi Informasi (TI) merupakan salah satu bentuk perubahan internal dalam suatu bisnis atau organisasi. Oleh karena itu, kita tidak bisa memisahkan permasalahan teknis terkait sektor TI dengan permasalahan non-teknis seperti manajemen perubahan. Hal ini harus diperhatikan dan dicari solusi yang komprehensif demi keberhasilan implementasi TI. Namun, pengalaman menunjukkan bahwa manajemen perubahan sering dianggap sebagai isu sekunder dalam proyek implementasi TI dan oleh karena itu tidak dipertimbangkan dengan baik. Seringkali perhatian yang sangat serius hanya diberikan pada aspek teknis TI. Hal ini dapat menggagalkan implementasi proyek di berbagai perusahaan atau organisasi.

Dari berbagai literatur, setidaknya terdapat tiga jenis kesalahan terkait teknologi informasi.

1. Pertama, kesalahan teknis terkait kualitas teknis yang buruk.
2. Kedua, kesalahan operasional terkait ketidaksesuaian antara pengoperasian teknologi dan kebutuhan bisnis atau organisasi.
3. Ketiga, *human error* yang secara garis besar mengacu pada kemampuan (*skill*) dan kemauan (motivasi) karyawan dalam menggunakan teknologi. Ketiga jenis kesalahan ini harus diperhatikan sejak awal proyek aplikasi. Artikel ini memberikan perhatian khusus pada kesalahan ketiga, yaitu *human error* terkait kemampuan menerapkan manajemen perubahan sesuai implementasi TI perusahaan. Menurut Galbraith, Downey, dan Kates dalam buku “*Designing Dynamics Organization*”, tahun 2002, menerbitkan model yang menggambarkan empat tahap desain organisasi. Inti

model ini adalah perencanaan organisasi bersumber dari strategi perusahaan atau organisasi. Ketika terjadi perubahan desain organisasi, hal itu disebabkan oleh perubahan strategi.

Jika dicermati lebih dekat, perubahan strategis merupakan akibat dari perubahan lingkungan bisnis, serta perubahan eksternal dan internal perusahaan atau organisasi. Selain itu, ditemukan bahwa struktur organisasi mempunyai empat komponen penting, yaitu: (1) struktur organisasi, (2) proses dan kapabilitas, (3) sistem kompensasi, dan (4) orang-orang dalam organisasi itu sendiri. Dimana itu Ternyata mereka menempatkannya sebagai bagian dari proses dan kemampuan. Jika kita mempercayai model Galbraith, Downey dan Kates, kita dapat menyimpulkan bahwa penerapan TI di suatu perusahaan atau organisasi tidak sendirian. Setidaknya kita bisa menyimpulkan beberapa hal yaitu:

- 1) Implementasi TI harus berhubungan dan sesuai dengan strategi bisnis perusahaan atau organisasi.
- 2) Ketika menerapkan TI sebagai bagian dari proses dan kapabilitas, perhatian harus diberikan pada proses dan kapabilitas itu sendiri dan pada tiga komponen tambahan, yaitu. struktur organisasi, sistem penggajian dan orang-orang di perusahaan atau organisasi.
- 3) Pengenalan TI didahului dengan rencana aksi rinci yang mencakup seluruh aspek relevan di luar TI.
- 4) Penerapan TI pada suatu perusahaan atau organisasi berarti suatu perubahan dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Dengan demikian penerapan TI merupakan suatu perubahan dalam perusahaan atau organisasi, sehingga perlu melihat model-model yang diterapkan dalam manajemen perubahan. Model manajemen perubahan yang sangat baik

disajikan oleh John P. Kotler dengan delapan langkah manajemen perubahan seperti yang diungkapkan dalam bukunya *“Leading Change”* pada tahun 1996, dan oleh Dean Anderson dan Linda Ackerman Anderson dengan sembilan langkah perubahan yang mereka bagikan. dalam 21 langkah. langkah-langkah untuk berubah seperti yang diungkapkan dalam "Rencana Aksi Perubahan tahun 2001".Kotler mengungkapkan delapan langkah untuk berubah:

- 1) Menciptakan situasi yang memerlukan perubahan,
- 2) Membangun koalisi atau gugus tugas perubahan,
- 3) Membangun visi dan strategi perubahan,
- 4) Mengkomunikasikan visi perubahan kepada seluruh pihak dalam perusahaan atau organisasi,
- 5) Melakukan perubahan melalui pemberdayaan,
- 6) Menciptakan manfaat atau hasil yang baik dalam jangka pendek,
- 7) Menciptakan dan mempertahankan mengubah. Perubahan yang diperlukan dan
- 8) Memperkenalkan pendekatan baru ini ke dalam budaya kerja.

Kotler lebih lanjut mengungkapkan bahwa pemimpin perubahan memerlukan setidaknya tiga keterampilan yaitu

- 1) Kemampuan mendiagnosis potensi resistensi terhadap perubahan,
- 2) Kemampuan mengatasi segala bentuk resistensi yang ada, dan
- 3) Kemampuan melakukannya, memilih strategi untuk melakukan perubahan.

Sementara itu, Anderson mempublikasikan langkah-langkah yang jauh lebih detail, meskipun prinsipnya sama dengan Kotler dan Anderson mengungkapkan sembilan tahapan perubahan yaitu:

- 1) Melakukan perubahan,
- 2) Menciptakan visi, komitmen seluruh tingkat organisasi dan membangun kapasitas perubahan,
- 3) Mengkaji situasi saat ini,
- 4) Merumuskan kondisi. Perubahan yang diinginkan,
- 5) Menganalisis dampak perubahan setelahnya,
- 6) Merencanakan dan mengatur perubahan,
- 7) Melakukan perubahan,
- 8) Mendemonstrasikan dan merayakan kemenangan akibat perubahan, dan
- 9) Mempelajari sesuatu. Signifikan selama perubahan.

Menurut John P. Kotler, model perubahan tidak berbeda secara mendasar dengan model perubahan Dean Anderson dan Linda Ackerman. Perbedaan utamanya hanya pada urutan langkah modifikasinya, sedangkan komponennya relatif hampir sama. Jika kita menerima bahwa penerapan TI dalam bisnis atau organisasi adalah suatu bentuk perubahan dan tunduk pada hukum manajemen perubahan, hal ini berimplikasi pada kompetensi manajer proyek TI. Manajer proyek TI juga harus membekali diri dengan keterampilan manajemen perubahan, yang mencakup keterampilan berikut:

- a. Kemampuan membangun aliansi dengan berbagai pihak atau unit kerja lain dalam perusahaan. Jika hal ini tidak dilakukan, proyek TI yang diluncurkan akan mendapat sedikit atau tidak ada dukungan, yang tentu saja menyebabkan kegagalan proyek. Koalisi diperlukan karena seperti yang dikonsepsi oleh Galbraith, Downey, dan Kates, implementasi TI tidak berdiri sendiri. Hal ini terkait dengan banyak hal lain dalam perusahaan atau organisasi, sehingga manajer proyek TI harus mendapat dukungan dari manajer

lain, seperti manajer SDM, kepala unit fungsional dan tentunya manajemen senior.

- b. Kemampuan mengkomunikasikan visi dengan baik. Mengapa kita membutuhkan teknologi baru? Apa yang salah dengan teknologi saat ini? Apa dampaknya terhadap bisnis? Keunggulan kompetitif apa yang dijanjikan oleh teknologi baru ini? Bayangkan jika semua pertanyaan tersebut tidak terjawab, bisa jadi pimpinan perusahaan dan unit kerja lainnya akan menolak ide penerapan suatu teknologi baru, apalagi mendukungnya.
- c. Kemampuan memimpin tim multidisiplin dengan baik. Jika selama ini *IT project manager* dianggap hanya mampu mengelola tim karyawan IT, maka sebenarnya hal tersebut salah. Berbagai pihak dalam perusahaan terlibat dalam proyek TI, dalam hal ini anggota tim juga terdiri dari berbagai pihak dalam suatu perusahaan atau unit organisasi. Karakteristik anggota tim tersebut tentu saja berbeda-beda, dan disinilah manajer proyek IT dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Ferdiana,Ridi,(2016),”Dasar Dasar Manajemen Proyek Teknologi Informasi”, Teknosains.
- Hasibuan, Malayu, (2005). Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, (PT Bumi Aksara: Jakarta)
<http://www.datafilecom.blogspot.com>
- Rahmat, Definisi Manajemen, disalin dari website:
<http://blog.re.or.id/definisi-manajemen.htm>
- Susanta,edhy,(2012), “Sistem Informasi Manajemen” .
- Tantro,Rudy,(2012),”Manajemen Proyek Sistem Informasi”,Andi:Yogyakarta.
- Trisnawati Sule, Ernie, Pengantar Manajemen, (Kencana: Jakarta), hal. 8

BAB 19

PERILAKU ORGANISASI

Oleh Sitti Husna Noviana Djou

19.1 Konsep Dasar Perilaku Organisasi

Perilaku adalah tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok, baik di dalam maupun di luar konteks organisasi. Ini merupakan serangkaian perbuatan seseorang dalam merespons stimulus, yang kemudian dapat berkembang menjadi kebiasaan berdasarkan nilai-nilai yang diyakini. Pada dasarnya, perilaku manusia mencakup segala aktivitas, baik yang dapat diamati secara langsung maupun tidak, yang muncul sebagai hasil interaksi antara manusia dengan lingkungannya. Perilaku ini termanifestasi dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan tindakan konkret.

Perilaku organisasi adalah suatu bidang ilmu yang mempelajari bagaimana perilaku individu agar sejalan atau bergerak sesuai dengan organisasi. Konsep dasar perilaku organisasi meliputi:

1. **Hakikat Manusia:** Mencakup pemahaman terkait perbedaan individu, diri individu sepenuhnya, dan perilaku termotivasi. Perilaku yang termotivasi merujuk pada bagaimana individu berperilaku karena adanya dorongan yang berasal dari suatu kebutuhan.
2. **Hakikat Organisasi:** Mencakup pemahaman tentang sistem sosial, karena organisasi merupakan sistem sosial yang dibentuk atas dasar kepentingan bersama. Lalu, ada kepentingan bersama yang menegaskan ada prinsip

kesalingan antara individu dan organisasi. Individu membutuhkan organisasi dan organisasi membutuhkan individu agar bisa maju bersama.

Perilaku organisasi tergolong multidisiplin sehingga perkembangannya dipengaruhi beberapa disiplin ilmu, seperti sosiologi, psikologi, teknik, dan ekonomi. Oleh karena itu, studi perilaku organisasi penting dalam membangun pemahaman dan memprediksi perilaku setiap SDM agar segala sesuatu berjalan efektif

Perilaku organisasi juga mempelajari interaksi manusia dalam organisasi, meliputi studi tentang perilaku, struktur, dan proses di dalam organisasi. Dokumen tersebut juga membahas tentang aspek-aspek manusia dalam organisasi, kerangka dasar Perilaku Organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu, dan perubahan organisasi.

19.2 Definisi Perilaku

Notoatmodjo (2010) menyatakan bahwa perilaku mencakup aktivitas atau tindakan organisme atau makhluk hidup yang terkait. Pada hakikatnya, perilaku manusia mencakup semua tindakan atau aktivitas yang dilakukan oleh manusia, seperti berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, mengonsumsi, membaca, menulis, dan sebagainya. Menurut Skiner dalam Notoatmodjo (2010), perilaku manusia terjadi sebagai hasil dari proses adanya stimulus terhadap organisme dan kemudian organisme tersebut merespon. Oleh karena itu, teori Skiner dikenal sebagai "S-O-R" (Stimulus – Organisme – Respon). Teori Skiner ini menjelaskan adanya dua jenis respon, yakni:

- a. *Respondent respons* atau refleksif, adalah respon yang ditimbulkan oleh rangsangan – rangsangan tertentu. Rangsangan – rangsangan semacam ini disebut electing stimuli, karena menimbulkan respon yang relatif tetap.
- b. *Operant respons*, juga dikenal sebagai instrumental respons, adalah respons yang muncul dan berkembang setelah stimuli atau rangsangan yang lain diikuti. Perangsang yang lain ini dikenal sebagai reinforcing stimuli atau reinforce karena berfungsi untuk meningkatkan respons. Berdasarkan teori "S-O-R" tersebut, maka perilaku manusia dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Perilaku tertutup (*covert behavior*)

Perilaku tertutup terjadi ketika respons terhadap stimulus tidak dapat diamati secara jelas oleh orang lain (dari luar). Respon seseorang terbatas pada perhatian, perasaan, persepsi, pengetahuan, dan sikap terhadap stimulus tersebut.

2. Perilaku terbuka (*overt behavior*)

Respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata atau terbuka. Respon terhadap stimulus ini dapat diamati atau dipelajari dengan mudah.

Notoatmodjo menyatakan bahwa perilaku yang didasarkan pada pengetahuan akan bertahan lebih lama daripada perilaku yang tidak didasarkan pada pengetahuan. Menurut tulisan Roger, terjadi proses yang berurutan sebelum seseorang mengadopsi perilaku baru.

1. *Awareness*: Orang (subjek) dapat menyadari stimulus atau objek terlebih dahulu.
2. *Interest*: Orang ini mulai tertarik pada stimulus yang diberikan

3. *Evaluation*: Individu mulai mempertimbangkan efektivitas stimulus untuk dirinya sendiri. Ini menunjukkan bahwa sikap responden telah berubah.
4. *Trial*: Subjek mulai mencoba perilaku baru yang sesuai dengan stimulus.
5. *Adoption*: Subjek telah berperilaku baru yang sesuai dengan pengetahuan, kesadaran, dan sikapnya terhadap stimulus.

Jika perilaku baru diterima setelah tahap di atas dan didasarkan pada pengetahuan, kesadaran, dan sikap yang positif, maka perilaku tersebut akan bertahan lama. Perilaku organisme mencakup berbagai hal, seperti berjalan, berbicara, bereaksi, berpakaian, dan sebagainya. Kegiatan internal seperti berfikir, persepsi, dan emosi juga merupakan bagian dari perilaku manusia. Faktor terbesar kedua yang mempengaruhi kesehatan individu, kelompok, atau masyarakat adalah perilaku. Perilaku secara umum dianggap sebagai manifestasi dari respons organisme terhadap lingkungannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti penguatan, pengamatan, kognisi, dan interaksi antara individu dan lingkungan, menurut Bloom. Berbagai macam pengalaman dan interaksi manusia dengan lingkungannya membentuk perilaku.

Jenis-Jenis Perilaku

Dalam konteks organisasi dan manajemen, perilaku dapat dibagi menjadi beberapa jenis, berdasarkan berbagai aspek yang mempengaruhi kinerja dan dinamika organisasi. Berikut adalah uraian tentang jenis-jenis perilaku dalam organisasi manajemen:

1. Perilaku Individu:

- a) **Motivasi:** Bagaimana individu didorong untuk mencapai

tujuan organisasi. Teori motivasi seperti Teori Maslow (hierarki kebutuhan), Teori Herzberg (motivator dan hygiene factors), dan Teori McClelland (kebutuhan berprestasi, kekuasaan, dan afiliasi) sering digunakan untuk memahami motivasi individu.

- b) Sikap: Pandangan dan perasaan individu terhadap pekerjaan mereka, yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Sikap positif biasanya dikaitkan dengan produktivitas yang lebih tinggi dan tingkat turnover yang lebih rendah.
- c) Kepribadian: Ciri-ciri kepribadian individu seperti ekstroversi, kesesuaian, dan ketelitian, yang dapat mempengaruhi interaksi mereka dengan rekan kerja dan kinerja mereka secara keseluruhan.

2. Perilaku Kelompok:

- a) Dinamika Kelompok: Interaksi antara anggota kelompok yang mempengaruhi kinerja kelompok secara keseluruhan. Hal ini mencakup bagaimana kelompok terbentuk, peran anggota, norma kelompok, dan kohesi kelompok.
- b) Komunikasi: Proses pertukaran informasi antara anggota kelompok. Komunikasi yang efektif sangat penting untuk koordinasi tugas, penyelesaian masalah, dan pengambilan keputusan.
- c) Kepemimpinan: Cara seorang pemimpin mempengaruhi dan mengarahkan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang berbeda (seperti otokratis, demokratis, dan laissez-faire) dapat mempengaruhi perilaku kelompok dengan cara yang berbeda.

3. Perilaku Organisasi:

- a) Budaya Organisasi: Nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan mempengaruhi perilaku anggotanya. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan.
- b) Perubahan Organisasi: Proses di mana organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Hal ini mencakup manajemen perubahan, resistensi terhadap perubahan, dan strategi untuk mengatasi resistensi tersebut.
- c) Kinerja dan Efektivitas Organisasi: Pengukuran bagaimana baiknya organisasi mencapai tujuannya. Ini mencakup evaluasi kinerja individu dan kelompok, serta penilaian keseluruhan efisiensi dan efektivitas organisasi.

4. Perilaku Etis dan Tanggung Jawab Sosial:

- a) Etika Kerja: Prinsip moral yang memandu perilaku individu dalam organisasi. Perilaku etis penting untuk membangun kepercayaan dan reputasi organisasi.
- b) Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR): Praktik di mana organisasi bertanggung jawab atas dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan. CSR mencakup inisiatif seperti keberlanjutan lingkungan, kesejahteraan komunitas, dan etika bisnis.

Jenis-jenis perilaku ini berinteraksi dan saling mempengaruhi, menciptakan dinamika kompleks dalam organisasi yang mempengaruhi kinerja dan kesuksesan jangka panjang. Memahami dan mengelola perilaku ini adalah kunci untuk mencapai tujuan organisasi dan memastikan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Perilaku tidak hanya dilihat sebagai tindakan fisik yang dapat diamati, tetapi juga

dipengaruhi oleh proses mental internal dan konteks sosial.

19.3 Definisi Organisasi

Organisasi dianggap sebagai sistem sosial karena terdiri dari sekelompok orang yang terhubung satu sama lain dengan cara yang memungkinkan mereka bersosialisasi. Individu harus belajar menyesuaikan diri dengan bersosialisasi dengan orang lain dalam perilaku organisasi. Karena tugas dapat dilakukan bersama, ini akan membuat tugas menjadi lebih mudah. Karena setiap orang memiliki kebutuhan, seseorang harus mampu berinteraksi dengan orang lain dalam berperilaku organisasi agar dapat mencapai tujuan.

Organisasi adalah struktur sosial yang dibentuk dengan sengaja oleh sekelompok orang untuk berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat formal maupun informal, dan dapat ditemukan di banyak tempat, seperti bisnis, pemerintahan, pendidikan, dan komunitas sosial. Esensi dari sebuah organisasi terletak pada kolaborasi dan sinergi antara anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai seseorang secara mandiri. Dalam manajemen, organisasi dianggap sebagai sistem yang terdiri dari berbagai bagian yang saling berhubungan, seperti sumber daya manusia, teknologi, struktur, dan budaya. Manajemen organisasi berusaha untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya ini melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas.

Studi tentang organisasi mencakup berbagai aspek, mulai dari struktur dan budaya organisasi hingga perilaku individu dan kelompok di dalamnya. Salah satu konsep penting dalam kajian organisasi adalah organisasi pembelajaran (*learning organization*), yang menekankan pentingnya adaptasi dan

pengembangan berkelanjutan. Konsep ini menjadi semakin relevan di tengah perubahan lingkungan yang cepat dan kebutuhan untuk terus meningkatkan kompetensi anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan, misalnya, organisasi pembelajaran memainkan peran vital dalam meningkatkan kompetensi guru dan mengoptimalkan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip organisasi tidak hanya berlaku di dunia bisnis, tetapi juga di berbagai sektor lainnya. Selain itu, aspek-aspek seperti kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen konflik juga menjadi bagian integral dari studi organisasi. Pemahaman tentang hal-hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Organisasi sangat penting dalam kehidupan modern. Organisasi memungkinkan pembagian pekerjaan dan spesialisasi, yang meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Selain itu, perusahaan memberikan kerangka kerja bagi individu untuk berkembang dan berkontribusi pada pencapaian tujuan yang lebih besar. Kemampuan sebuah organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam dan di luarnya sangat penting untuk keberhasilannya. Ini termasuk kemampuan untuk mengelola perubahan yang terjadi dibidang teknologi, ekonomi, sosial, dan politik. Selain itu, organisasi harus memiliki kemampuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang termotivasi dan berbakat. Organisasi juga menghadapi tantangan untuk mengelola keberagaman dan inklusi, memastikan keberlanjutan, dan beroperasi secara etis di dunia yang semakin terhubung dan kompleks. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami dinamika perilaku yang terjadi dalam organisasi, yang mencakup perilaku individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang efektif tidak hanya mencapai tujuan ekonomi tetapi juga memikirkan bagaimana operasinya berdampak pada

masyarakat dan lingkungan. Oleh karena itu, organisasi modern harus fleksibel, inovatif, dan bertanggung jawab terhadap anggota dan masyarakat luas.

Organisasi dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan bersama. Beberapa definisi organisasi dari berbagai ahli dan sumber antara lain:

1. Menurut W.J.S. Poerwadarminta dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, organisasi adalah susunan dan aturan dari berbagai bagian (orang dan sebagainya) sehingga merupakan kesatuan yang teratur.
2. James D. Mooney mendefinisikan organisasi sebagai bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan Bersama.
3. Chester I. Bernard menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
4. Dalam konteks manajemen, organisasi dapat dipahami sebagai sebuah entitas yang memiliki struktur, sistem, dan tujuan tertentu. Organisasi mencakup berbagai aspek seperti komunikasi, kepemimpinan, budaya, dan perilaku anggotanya.
5. Organisasi juga dapat dilihat sebagai wadah di mana individu-individu berinteraksi, bekerja sama, dan mengkoordinasikan upaya mereka untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai secara individual.
6. Dalam perspektif hukum internasional, organisasi (khususnya organisasi internasional) dipandang sebagai lembaga yang berperan penting dalam hubungan internasional dan merupakan subjek hukum internasional.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu entitas yang terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama secara terstruktur dan sistematis, dengan aturan dan pembagian tugas tertentu, untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat berbentuk formal maupun informal, dan dapat ditemui dalam berbagai konteks seperti bisnis, pemerintahan, pendidikan, dan masyarakat umum.

Elemen Penting dari Organisasi

1. Tujuan Bersama:

Organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu yang biasanya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Tujuan ini bisa bersifat jangka pendek atau jangka panjang dan dapat mencakup aspek ekonomi, sosial, atau lainnya.

2. Struktur:

Organisasi memiliki struktur yang jelas yang menentukan bagaimana tugas dan tanggung jawab didistribusikan di antara anggotanya. Struktur ini bisa berbentuk hirarki, matriks, atau struktur datar.

3. Anggota atau Sumber Daya Manusia:

Anggota organisasi adalah orang-orang yang bekerja bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia ini merupakan aset penting yang perlu dikelola dengan baik.

4. Proses dan Sistem:

Organisasi memiliki proses dan sistem yang mengatur bagaimana pekerjaan dilakukan dan bagaimana anggota berinteraksi. Ini termasuk prosedur operasional standar, sistem komunikasi, dan mekanisme koordinasi.

5. Lingkungan:

Organisasi tidak berdiri sendiri; mereka beroperasi dalam suatu lingkungan yang lebih luas yang mencakup faktor ekonomi, sosial, politik, dan teknologi. Interaksi dengan lingkungan ini mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan berkembang.

Secara keseluruhan, organisasi adalah entitas yang dirancang untuk mengatur dan mengelola sumber daya manusia dan material untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Efektivitas sebuah organisasi sangat tergantung pada bagaimana struktur, proses, dan orang-orang di dalamnya berfungsi dan berkolaborasi.

19.4 Teori Perilaku Organisasi

Ada beberapa pengertian mengenai perilaku organisasi yang disampaikan oleh beberapa ahli, sebagai berikut:

1. Perilaku organisasi adalah Studi tentang aspek tingkah laku dalam suatu kelompok atau organisasi tertentu disebut perilaku organisasi (Thoha, 2011).
2. Bidang studi perilaku organisasi menyelidiki bagaimana individu atau kelompok struktur mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Tujuan dari bidang ini adalah untuk menggunakan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. (Hanggaraeni, 2011).
3. Perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki dampak dari pengaruh individu, kelompok dan struktur dalam organisasi terhadap perilaku orang-orang yang terlibat di dalamnya bertujuan untuk memahami pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins, 2008).
4. Triatna (2015) mengemukakan bahwa perilaku organisasi

menjelaskan studi terhadap apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi, dan perilaku tersebut memengaruhi kinerjanya dalam organisasi.

5. Wijaya (2017) mengemukakan bahwa perilaku organisasi suatu disiplin ilmu yang mempelajari tingkah laku individu dalam organisasi serta dampaknya terhadap kinerja baik kinerja individual, kelompok, ataupun organisasi.
6. Robbins & Timothy A. Judge (2008) menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu perusahaan.

Dari definisi di atas, perilaku organisasi mencakup studi ilmu tentang individu untuk mengetahui tingkah laku, kebiasaan, cara kerja, dan berbagai dinamika yang memengaruhi keterlibatan individu dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi juga mencakup komunikasi individu dengan satu sama lain, dengan organisasi, dan dengan lingkungan mereka. Dengan kata lain, sebagian besar kegiatan organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan orang-orang. Oleh karena itu, pengolahan sumber daya manusia suatu organisasi dapat menunjukkan kemajuan atau kemundurannya.

Studi tentang perilaku organisasi (OB) adalah tentang bagaimana individu, grup, dan struktur memengaruhi berbagai perilaku yang terjadi dalam suatu organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Pada dasarnya, ada kemiripan dasar dalam perilaku setiap individu. Melainkan perilaku dapat diprediksi dan diubah sesuai dengan perbedaan dan karakteristik individu, perilaku tidak muncul secara acak.

Jadi, ada dua pendekatan yang mendukung studi perilaku organisasi. Yang pertama adalah studi sistematis, yang melihat hubungan, faktor sebab-akibat, dan kesimpulan berdasarkan bukti ilmiah. Yang kedua adalah manajemen berbasis bukti, yang menerapkan manajemen berdasarkan bukti ilmiah. 1. Lingkungan dan pemangku kepentingan organisasi; 2. Budaya organisasi; dan 3. Diversitas adalah karakteristik umum dari perilaku organisasi di lingkungan kerja organisasi, yang merupakan bagian dari penerapan OB.

Perilaku organisasi memiliki beberapa manfaat, seperti:

- a) Meningkatkan Efisiensi: Dengan memahami perilaku individu dan kelompok, organisasi dapat meningkatkan efisiensi prosedur tata cara kerja yang dipakai dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.
- b) Meningkatkan Kualitas Kerja: Perilaku organisasi membantu meningkatkan kualitas kerja dengan memahami motivasi, kepuasan kerja, dan penilaian prestasi.
- c) Meningkatkan Komunikasi: Perilaku organisasi membantu meningkatkan komunikasi antar individu dan kelompok dengan memahami dinamika kelompok, konflik yang terjadi pada kelompok, kekuasaan, dan juga politik.
- d) Meningkatkan Kepemimpinan: Perilaku organisasi membantu meningkatkan kepemimpinan dengan memahami teori-teori motivasi pegawai, kepuasan kerja, penilaian prestasi, jenis-jenis kepemimpinan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku dalam organisasi.
- e) Meningkatkan Etika: Perilaku organisasi membantu meningkatkan etika dengan memahami nilai dan etika dalam kehidupan manusia dan organisasi.

- f) Meningkatkan Budaya Organisasi: Perilaku organisasi membantu meningkatkan budaya organisasi dengan memahami nilai-nilai dan norma yang dianut organisasi terkait lingkungannya.
- g) Meningkatkan Pengembangan Organisasi: Perilaku organisasi membantu meningkatkan pengembangan organisasi dengan memahami perubahan organisasi dan berbagai upaya kelompok yang dilakukan untuk bisa mencapai tujuan organisasi.
- h) Meningkatkan Manajemen: Perilaku organisasi membantu meningkatkan manajemen dengan memahami sistem pengendalian manajemen dan berbagai aspek manajemen yang terkait dengan perilaku organisasi.

Indikator Perilaku Organisasi

Berikut adalah uraian tentang indikator perilaku organisasi:

1. Kualitas Perilaku Organisasi

Kualitas perilaku organisasi dapat diukur melalui prestasi kerja anggota organisasi. Indikator ini dipengaruhi oleh dua faktor utama:

- a) Kompetensi individu: Kemampuan dan keterampilan anggota organisasi dalam melaksanakan tugas mereka.
- b) Dukungan manajemen: Sejauh mana manajemen memberikan dukungan dan fasilitas yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi.

2. Responsivitas (Daya Tanggap)

Indikator ini mengacu pada keinginan dan kemampuan pegawai untuk membantu dan memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat kepada masyarakat atau pelanggan. Ini termasuk memberikan kepastian waktu dalam menyelesaikan tugas.

3. Interaksi Antar Anggota

Perilaku organisasi sangat berkaitan dengan interaksi antara satu anggota dengan anggota lainnya. Kualitas dan frekuensi interaksi ini dapat menjadi indikator penting dalam mengukur perilaku organisasi.

4. Kemitraan

Tingkat kemitraan antara anggota organisasi dan antara organisasi dengan pihak eksternal dapat menjadi indikator perilaku organisasi. Meskipun dalam satu penelitian ini menjadi indikator dengan nilai terendah, namun tetap menjadi aspek yang perlu diperhatikan.

5. Perwujudan Diri (*Self-Actualization*)

Indikator ini mengacu pada sejauh mana anggota organisasi dapat mengaktualisasikan diri mereka dalam pekerjaan dan organisasi. Dalam satu penelitian, ini menjadi indikator yang paling dominan dalam perilaku organisasi kolejal.

6. Pemanfaatan Waktu

Efisiensi dalam penggunaan waktu, termasuk ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab, menjadi indikator penting dalam perilaku organisasi.

7. Tanggung Jawab

Rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diembannya merupakan indikator penting dalam perilaku organisasi. Ini mencerminkan komitmen dan dedikasi anggota terhadap organisasi.

8. Motivasi

Tingkat motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi menjadi indikator yang mencerminkan perilaku organisasi secara keseluruhan.

9. Perbedaan Individu

Bagaimana organisasi mengelola dan memanfaatkan perbedaan individu anggotanya, termasuk latar belakang

pendidikan dan pengalaman, dapat menjadi indikator perilaku organisasi.

10. Penghargaan

Sistem penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, yang diterapkan dalam organisasi dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan menjadi indikator penting.

Memahami dan mengukur indikator-indikator ini dapat membantu organisasi dalam mengevaluasi dan meningkatkan perilaku organisasi secara keseluruhan, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja dan produktivitas organisasi.

19.5 Motivasi Dalam Organisasi

Pada suatu organisasi, motivasi adalah kekuatan pendorong yang mempengaruhi perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi adalah kunci untuk meningkatkan produktivitas, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan. Berikut ini adalah penjelasan tentang teori-teori penting tentang motivasi organisasi dan elemen-elemen penting yang berperan dalam memotivasi karyawan.

Teori-teori tentang Motivasi Organisasi:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow: Abraham Maslow berpendapat bahwa kebutuhan manusia disusun dalam hierarki, mulai dari yang paling dasar hingga yang paling kompleks. Ada lima tingkat kebutuhan Maslow: Kebutuhan Fisiologis: Kebutuhan dasar untuk hidup, seperti makanan, air, dan tempat tinggal. Kebutuhan Keamanan: Kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional. Kebutuhan Sosial: Kebutuhan akan cinta, ikatan, dan hubungan sosial. Kebutuhan Penghargaan: Kebutuhan akan pengakuan, harga diri, dan prestasi. Kebutuhan Aktualisasi Diri: Kebutuhan akan perbaikan diri sendiri.

2. Teori Dua Faktor Herzberg: Frederick Herzberg membagi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menjadi dua kategori: Faktor Motivator: Faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri dan dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan; Faktor Hygiene: Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan kerja dan dapat mencegah ketidakpuasan, seperti kebijakan perusahaan, pengawasan supervisor, aturan perusahaan, dan aturan perusahaan.
3. Teori Ekspektansi Vroom: Victor Vroom mengatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh tiga komponen utama: ekspektansi, yaitu keyakinan bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik; instrumentalitas, yaitu keyakinan bahwa kinerja yang baik akan diikuti oleh hasil atau reward tertentu; dan nilai, yaitu kepentingan atau nilai yang diberikan seseorang kepada hasil yang diharapkan.
4. Teori Keadilan Adams: John Stacy Adams menekankan betapa pentingnya keadilan dalam dorongan. Menurut teori ini, seorang karyawan menjadi termotivasi ketika mereka merasa bahwa input mereka (usaha, waktu, keterampilan) dan output mereka (gaji, pengakuan, keuntungan) seimbang dibandingkan dengan orang lain dalam keadaan yang sama.
5. Teori Penguatan Skinner: BF Skinner mendasarkan teorinya pada gagasan penguatan. Menurut Skinner, perilaku yang diikuti oleh konsekuensi yang menyenangkan, atau penguatan positif, cenderung diulangi lebih sering daripada konsekuensi yang tidak menyenangkan, atau hukuman.

Faktor-faktor Penting untuk Memotivasi Karyawan:

1. Lingkungan Kerja yang Mendukung: Karyawan lebih termotivasi untuk bekerja di tempat kerja yang aman, nyaman, dan menyenangkan. Fasilitas yang memadai,

ruang kerja yang bersih, dan suasana kerja yang positif sangat penting.

2. Pengakuan dan Penghargaan: Sangat penting bagi karyawan untuk dihargai atas pekerjaan mereka dan kontribusi mereka. Ini dapat berupa bonus, kenaikan gaji, promosi, atau hanya pujian dan penghargaan verbal.
3. Pengembangan dan Pelatihan: Karyawan sangat termotivasi untuk belajar dan berkembang. Pelatihan dan pengembangan keterampilan dapat meningkatkan kinerja dan membantu karyawan mencapai tujuan karier mereka.
4. Peluang Karier: Jika karyawan melihat jalur karier yang jelas dan peluang untuk kemajuan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan lebih baik.
5. Kepemimpinan yang Efektif: Manajemen yang inspiratif dan mendukung dapat meningkatkan semangat karyawan. Pemimpin yang memiliki visi yang jelas, mendukung, dan memberikan umpan balik yang konstruktif sangat penting untuk meningkatkan motivasi tim mereka.
6. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan: Menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting untuk menjaga motivasi karyawan. Mendapatkan dukungan untuk kesehatan pribadi dan memiliki fleksibilitas dalam jam kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi.

Faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan adalah motivasi dalam organisasi. Berbagai teori motivasi memberikan pemahaman tentang cara meningkatkan motivasi melalui pengakuan, penghargaan, pengembangan, dan kepemimpinan yang efektif. Dalam konteks organisasi, penting

bagi manajemen untuk memahami dan mengelola motivasi karyawan dengan baik. Strategi motivasi yang efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efisien dan efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan kebutuhan karyawan, organisasi dapat memaksimalkan potensi mereka dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien.

19.6 Dinamika Kelompok

Menurut Antropologi, manusia selalu mengalami perubahan, pertumbuhan, dan perkembangan. Semuanya akan berjalan secara alami. Pelatihan hanyalah upaya untuk mempercepat dan memberi arah proses alamiah, yaitu mempercepat perubahan, pertumbuhan, dan perkembangan dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Oleh karena itu, proses peningkatan kemampuan berkelompok harus dapat memberikan pengalaman belajar secara langsung. Proses ini harus mampu mempengaruhi otak sebagai sumber intelegensia, jiwa sebagai sumber perasaan, dan raga sebagai sumber karya (keterampilan).

Selama ini, dinamika kelompok sering digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan pelatihan. Selama pelatihan, fasilitator sering menggunakan prinsip atau berbagai permainan dinamika kelompok. Selama ini, dinamika kelompok dianggap hanya sebagai acara hura-hura dan buang waktu. Namun, pada kenyataannya, ia berfungsi untuk mendukung keberhasilan pelatihan itu sendiri. Pada kenyataannya, banyak fasilitator yang belum memahami dinamika kelompok secara menyeluruh, baik sebagai alat untuk mendukung proses pembelajaran selama pelatihan maupun terkait dengan pencapaian tujuan pelatihan yang diharapkan. Salah satu alat manajemen adalah dinamika

kelompok, yang merupakan metode dan proses yang digunakan untuk mencapai kerja sama kelompok yang optimal. Ini akan memungkinkan pengelolaan organisasi menjadi lebih produktif, efisien, dan efektif.

Studi tentang proses dan interaksi yang terjadi di antara anggota kelompok yang mempengaruhi bagaimana mereka bekerja sama dan mencapai tujuan bersama disebut dinamika kelompok. Dinamika kelompok sangat penting dalam organisasi karena memengaruhi efisiensi tim, produktivitas, dan kesejahteraan individu. Tim organisasi dapat berupa tim proyek, departemen, atau kelompok kerja informal. Untuk membuat lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, penting untuk memahami dinamika kelompok. Dinamika kelompok mencakup banyak hal, seperti pembentukan kelompok, komunikasi, kepemimpinan, konflik, dan kohesi.

Komponen Penting Dinamika Kelompok:

- a) **Pembentukan Kelompok:** Proses di mana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama disebut pembentukan kelompok. Proses ini biasanya terdiri dari beberapa tahap, seperti pembentukan, konflik, penyesuaian, pelaksanaan, dan pembubaran (menurut model Tuckman).
- b) **Komunikasi:** Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk kerja tim yang baik. Ini berarti berbicara dengan jelas dan terbuka, mendengarkan secara aktif, dan memberikan kritik yang bermanfaat.
- c) **Kepemimpinan:** Kepemimpinan kelompok sangat penting untuk mengarahkan, memotivasi, dan mengelola anggota tim. Dinamika kelompok dapat dipengaruhi

secara signifikan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda, baik secara positif maupun negatif.

- d) Konflik: Konflik adalah bagian normal dari hubungan kelompok. Tergantung pada cara konflik dikelola, itu bisa bersifat konstruktif atau destruktif. Dengan manajemen konflik yang baik, dapat ditemukan solusi inovatif dan kreatif.
- e) Kohesi Kelompok: Istilah "kohesi" mengacu pada seberapa baik anggota kelompok bersatu dan merasa sama. Kelompok yang kohesif biasanya memiliki semangat kerja yang tinggi, saling mendukung, dan bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan bersama.

Sangat penting untuk memahami dinamika kelompok. Untuk mengelola tim dengan baik, manajer dan pemimpin harus memahami dinamika kelompok. Ada beberapa keuntungan memiliki pemahaman yang baik tentang dinamika kelompok, seperti:

- a) Peningkatan Produktivitas: Kelompok yang berfungsi dengan baik cenderung lebih produktif karena anggota dapat bekerja sama secara efisien dan efektif.
- b) Penyelesaian Masalah yang Lebih Baik: Organisasi dapat mencapai solusi yang lebih baik dan inovatif dengan memanfaatkan perspektif dan keterampilan yang berbeda dari anggota kelompok.
- c) Kepuasan Kerja yang Lebih Tinggi: Anggota kelompok yang merasa didengar dan dihargai cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Keberhasilan organisasi bergantung pada dinamika kelompok. Memahami dan mengelola dinamika kelompok memungkinkan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja

yang produktif dan harmonis, meningkatkan kinerja tim, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Pemimpin yang memiliki pemahaman tentang dinamika kelompok memiliki kemampuan untuk membangun tim yang kuat, menyelesaikan konflik dengan cara konstruktif, dan memastikan bahwa semua anggota bekerja sama untuk mencapai visi dan tujuan organisasi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dinamika

Kelompok Pada kenyataannya dinamika kelompok senantiasa dipengaruhi oleh beragam faktor, antara lain:

1. Tujuan Kelompok Tujuan dinamika kelompok yang diinginkan untuk setiap kelompok dalam organisasi berfungsi:

- a) Menampung ide-ide yang ingin dilaksanakan;
- b) Menjadi ikatan jiwa antara anggota kelompok;
- c) Menjadi sasaran dan juga sumber dari ide-ide perencanaan kerja;
- d) Menjadi inspirasi untuk berpartisipasi dalam aktivitas atau persaingan;
- e) Menjadi perangsang untuk mendapatkan kepuasan kerja;
- f) Menjadi kompas dalam melaksanakan tugas kelompok.

2. Interaksi Paling tidak sebagai petugas pembangunan harus mengenal empat macam jenis pola interaksi yang terjadi di kelompok.

- a) *Acting*, Sebuah masyarakat desa mengerahkan 100 orang untuk memperbaiki jalan sepanjang 1 km. Ini berarti 1 orang bisa mendapatkan bagian 10 meter, yang menggabungkan anggota kelompok dengan pembagian tugas dan tujuan pekerjaan.
- b) *Interacting*, maksudnya adalah bahwa berbagai kelompok bekerja sama untuk menerapkan metode kerja yang sama.

- c) *Co-acting*, mengartikan bahwa anggota kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu; misalnya, untuk memenangkan lomba, semua pemain kesebelasan harus kompak dan solid, bukan bekerja sendiri.
- d) *Counter acting*, dimaksudkan dengan adanya persaingan di antara anggota kelompok untuk mewakili kelompoknya. Selama proses interaksi ini, tujuan anggota kelompok untuk mencapai prestasi disimpan, dan anggota terpilih dididik untuk mewakili kelompoknya.

19.7 Budaya Organisasi

Istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri. Studi yang dilakukan ini mengenai budaya organisasi yang berlaku pada perusahaan. Dalam pembicaraan selanjutnya yang disebut budaya organisasi, diartikan atau sinonim dengan budaya perusahaan. Jika disebut budaya perusahaan, diartikan pula budaya yang berlaku dalam organisasi yang melakukan kegiatan perusahaan. Jadi, istilah budaya organisasi dan istilah budaya perusahaan dalam studi ini juga seperti yang digunakan para pencipta untuk saling mengganti. Sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, dan norma-norma yang telah disepakati dan diikuti oleh anggota organisasi dikenal sebagai budaya organisasi. Norma-norma ini digunakan untuk mengarahkan perilaku dan memecahkan masalah organisasi. Orang-orang di dalam suatu organisasi dapat dimotivasi oleh budaya organisasi, yang merupakan kekuatan sosial yang tidak terlihat.

Budaya organisasi memberikan peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan tantangan saat ini dan masa depan. Orang-orang di dalam suatu organisasi dapat dimotivasi oleh budaya organisasi yang tidak terlihat. Jika budaya organisasi kuat, tujuan perusahaan akan didukung, tetapi budaya yang lemah atau bertentangan dengan tujuan perusahaan akan menghambat. Perilaku dan kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh budaya yang kuat dan positif.

Nilai-nilai individu dan nilai-nilai hakikat yang terkait membentuk budaya organisasi, yang memiliki dampak positif terhadap perkembangan praktik budaya organisasi. Sikap, perilaku individu, dan perilaku kolektif juga memengaruhi perkembangan budaya organisasi. Budaya kerja adalah sikap hidup yang didasari oleh nilai pandangan hidup yang telah menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong dalam kehidupan kelompok, masyarakat, atau organisasi, dan tercermin dalam perilaku, kepercayaan, dan hasil kerja individu/karyawan. Budaya kerja membentuk budaya organisasi karena adanya pengaruh sikap kerja, perilaku kerja, dan hasil kerja individu/karyawan. Proses manajemen akan menumbuhkan budaya kerja yang berfokus pada tanggung jawab kelompok, saling menghargai, dan komitmen kerja. Beberapa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan standar budaya organisasi:

- a) Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil risiko.
- b) Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian

terhadap hal-hal detail.

- c) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- e) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- f) Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan pertahanan status dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, norma, dan praktik yang berkembang dalam sebuah organisasi dan memandu perilaku anggotanya. Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dan dengan lingkungan luar.

Elemen Budaya Organisasi

- 1. Nilai dan Keyakinan:
 - a) Nilai: Prinsip-prinsip dasar yang diyakini oleh anggota organisasi. Contohnya, integritas, inovasi, dan kerja sama.
 - b) Keyakinan: Pandangan atau asumsi dasar yang dipegang oleh anggota organisasi.
- 2. Norma dan Ritual:
 - a) Norma: Aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku anggota. Ini bisa mencakup cara berpakaian, cara berkomunikasi, dan etos kerja.

- b) Ritual: Kegiatan yang dilakukan secara rutin yang mencerminkan nilai dan budaya organisasi. Contohnya, pertemuan mingguan, upacara penghargaan, dan kegiatan tim.
3. Simbol dan Artefak:
- a) Simbol: Representasi visual yang mencerminkan identitas organisasi, seperti logo dan motto.
 - b) Artefak: Objek fisik yang memiliki makna khusus dalam budaya organisasi, seperti desain kantor dan peralatan kerja.

Peran Budaya Organisasi

1. Membentuk Identitas Organisasi: Budaya membantu membedakan satu organisasi dari yang lain dan membangun identitas unik.
2. Membimbing Perilaku: Nilai dan norma budaya organisasi memberikan panduan tentang perilaku yang diharapkan dari anggota.
3. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan: Budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan.
4. Mendukung Adaptasi: Budaya yang fleksibel dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pembentukan dan Pemeliharaan Budaya Organisasi

1. Pemimpin dan Pendiri: Pemimpin dan pendiri organisasi memainkan peran kunci dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi melalui visi, nilai, dan contoh yang mereka tetapkan.

2. Sosialisasi Karyawan: Proses di mana karyawan baru belajar tentang nilai, norma, dan praktik organisasi. Ini bisa melalui orientasi, pelatihan, dan mentoring.
3. Cerita dan Mitologi: Narasi dan cerita yang menceritakan sejarah dan nilai-nilai organisasi, yang membantu memperkuat budaya.
4. Sistem dan Kebijakan: Kebijakan dan prosedur yang formal dan informal yang mendukung dan memperkuat budaya organisasi.

Dinamika kelompok dan budaya organisasi adalah dua aspek penting yang saling terkait dalam mencapai keberhasilan organisasi. Dinamika kelompok yang efektif mendukung kerja sama dan produktivitas, sementara budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Pemahaman yang mendalam tentang kedua aspek ini memungkinkan pemimpin organisasi untuk mengelola dan memotivasi anggota mereka dengan lebih baik, menciptakan sinergi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

19.8 Strategi Menangani Konflik Dalam Organisasi

Konflik terjadi ketika dua pihak menganggap satu sama lain mengganggu pencapaian suatu tujuan. Pemimpin organisasi atau perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menangani masalah dan konflik. Pemimpin harus menyadari setiap konflik yang terjadi, baik itu terjadi antara individu, kelompok, atau organisasi yang lain. Konflik akan memiliki efek baik dan buruk. Oleh karena itu, perilaku organisasi menunjukkan seberapa penting konflik dalam organisasi.

Hal yang tidak dapat dihindari adalah konflik. Konflik

sering terjadi di tempat kerja. Konflik meningkatkan dan mempererat hubungan. Tim yang menghindari konflik sama dengan menghindari proses pertumbuhan dan kedewasaan. Kita tidak akan mengenal setiap anggota tim jika tidak ada konflik. Selain itu, kita tidak akan dapat membangun kepercayaan dan menjalin hubungan dengan kolega di kantor. *Fear of conflict* adalah kelemahan umum kelompok. Jika salah satu anggota tim memiliki masalah dengan orang lain, masalah tersebut dapat segera muncul dan tidak dapat ditangani. Sangat penting untuk menghadapi kesulitan dengan mengatasi setiap masalah dengan cepat.

Strategi menangani konflik dalam organisasi melibatkan beberapa langkah dan pendekatan yang dirancang untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan konflik secara efektif. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan:

1. Pengenalan Masalah

Langkah pertama dalam manajemen konflik adalah mengenali dan memahami akar masalah yang menyebabkan konflik. Ini melibatkan pengumpulan informasi tentang situasi yang memicu konflik dan memahami perspektif semua pihak yang terlibat.

2. Diagnosa

Setelah mengenali masalah, langkah berikutnya adalah mendiagnosis konflik untuk menentukan penyebab utama dan intensitasnya. Diagnosa yang tepat membantu dalam merumuskan langkah-langkah penyelesaian yang sesuai dengan situasi yang dihadapi.

3. Menyepakati Solusi

Setelah diagnosa, penting untuk menyepakati solusi yang adil dan seimbang. Solusi yang diambil harus mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat agar

tidak ada yang merasa dirugikan. Kesepakatan ini bertujuan untuk mencegah konflik berlanjut dan memastikan semua pihak puas dengan hasilnya.

4. Pelaksanaan dan Evaluasi

Setelah solusi disepakati, langkah selanjutnya adalah melaksanakan solusi tersebut dan kemudian mengevaluasi hasilnya. Evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa solusi yang diterapkan efektif dalam menyelesaikan konflik dan tidak menimbulkan masalah baru.

5. Komunikasi Terbuka dan Transparan

Mendorong komunikasi yang terbuka dan transparan di dalam organisasi sangat penting untuk mencegah dan mengatasi konflik. Ini melibatkan menyediakan saluran komunikasi yang efektif, mengadakan pertemuan reguler, dan memastikan informasi yang relevan dapat diakses oleh semua karyawan.

6. Kebijakan dan Prosedur yang Jelas

Memastikan bahwa kebijakan dan prosedur perusahaan terkait dengan evaluasi kinerja, promosi, penggajian, atau tugas dan tanggung jawab karyawan dijelaskan dengan jelas. Karyawan harus memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana keputusan diambil untuk mengurangi konflik yang muncul karena ketidakjelasan atau persepsi yang tidak adil.

7. Kolaborasi dan Konfrontasi

Dibandingkan dengan konfrontasi, strategi kolaborasi melibatkan menangani konflik secara langsung dan berbicara tentang masalah untuk mencapai solusi yang dapat diterima bersama.

8. Kompromi

Strategi kompromi melibatkan saling memberi dan menerima untuk mencapai solusi yang menguntungkan semua pihak. Ini sering kali melibatkan negosiasi dan penyesuaian dari kedua belah pihak untuk mencapai kesepakatan yang adil.

9. Menghindari Konflik

Dalam beberapa situasi, menghindari konflik mungkin menjadi strategi yang paling tepat, terutama jika konflik tersebut tidak signifikan atau jika waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikannya tidak sebanding dengan manfaat yang diperoleh.

10. Pelatihan dan Pengembangan

Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan tentang manajemen konflik dan komunikasi efektif dapat membantu mereka menangani konflik dengan lebih baik. Ini juga dapat mencakup pelatihan tentang keterampilan negosiasi dan mediasi.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, organisasi dapat mengelola konflik secara lebih efektif, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif. Menangani konflik dalam organisasi telah menjadi topik yang dipelajari secara mendalam oleh para ahli dalam bidang manajemen, psikologi organisasi, dan komunikasi. Berikut adalah beberapa pandangan dan strategi menangani konflik dalam organisasi menurut para ahli:

1. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)

Ralph H. Kilmann dan Kenneth W. Thomas mengembangkan TKI yang mengidentifikasi lima gaya mengelola konflik berdasarkan dua dimensi utama: ketegasan (*assertiveness*) dan kooperatif (*cooperativeness*). Lima gaya tersebut adalah:

- a. **Competing (Kompetisi):** Menggunakan pendekatan yang tegas dan tidak kooperatif.
- b. **Collaborating (Kolaborasi):** Pendekatan yang sangat kooperatif dan tegas, bertujuan untuk solusi win-win.

- c. **Compromising (Kompromi):** Pendekatan moderat dalam ketegasan dan kooperatif, mencari jalan tengah.
- d. **Avoiding (Menghindar):** Pendekatan tidak tegas dan tidak kooperatif, menghindari konflik.
- e. **Accommodating (Mengakomodasi):** Pendekatan kooperatif namun tidak tegas, mengorbankan kebutuhan sendiri untuk memenuhi kebutuhan orang lain.

2. Model Resolusi Konflik Pruitt dan Rubin

Dean G. Pruitt dan Peter J. Rubin mengusulkan model resolusi konflik yang berfokus pada negosiasi dan mediasi. Mereka menekankan pentingnya memahami kepentingan di balik posisi masing-masing pihak dalam konflik. Model ini mencakup:

- a. **Soft Bargaining (Negosiasi Lembut):** Pihak-pihak yang terlibat berusaha untuk menjaga hubungan baik dengan mengorbankan beberapa tujuan mereka.
- b. **Hard Bargaining (Negosiasi Keras):** Pihak-pihak berusaha untuk menang dengan cara menekan pihak lain.
- c. **Principled Negotiation (Negosiasi Berdasarkan Prinsip):** Menekankan pada kepentingan di balik posisi masing-masing pihak, mencari opsi yang menguntungkan semua, dan menggunakan kriteria obyektif.

3. Pendekatan Transformasi Konflik John Paul Lederach

John Paul Lederach, seorang ahli dalam resolusi konflik, menekankan pendekatan transformasi konflik. Pendekatan ini berfokus pada perubahan hubungan, struktur sosial, dan narasi yang mendasari konflik. Strategi ini mencakup:

- a. **Pengembangan Kapasitas:** Membangun kemampuan individu dan kelompok untuk mengelola konflik.

- b. Peningkatan Hubungan: Mengubah dinamika hubungan yang menyebabkan konflik.
- c. Mengubah Struktur: Menyesuaikan struktur organisasi atau sosial yang mendukung terjadinya konflik.

4. Teori Sistemik Luhmann

Niklas Luhmann memandang konflik dari perspektif teori sistem, di mana organisasi dipandang sebagai sistem sosial yang kompleks. Pendekatan ini mencakup:

- a. Komunikasi: Menekankan pentingnya pola komunikasi yang efektif dalam sistem organisasi.
- b. Refleksivitas: Kemampuan organisasi untuk merefleksikan dan belajar dari konflik.
- c. Autopoiesis: Organisasi yang dapat mengubah dirinya sendiri untuk mengatasi konflik internal.

5. Model Komunikasi Konflik William Ury

William Ury, salah satu pendiri Program Negosiasi di Harvard Law School, mengusulkan pendekatan yang berfokus pada mediasi dan negosiasi. Strateginya meliputi:

- a. Memisahkan Orang dari Masalah: Fokus pada kepentingan daripada posisi.
- b. Menemukan Pilihan untuk Keuntungan Bersama: Mengembangkan solusi kreatif yang memenuhi kepentingan semua pihak.
- c. Menggunakan Kriteria Obyektif: Mendasarkan keputusan pada standar yang adil dan obyektif.

6. Pendekatan Manajemen Konflik Rahim

M. Afzalur Rahim mengembangkan model manajemen konflik yang mencakup lima gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi: perhatian terhadap diri sendiri dan

perhatian terhadap orang lain. Lima gaya tersebut adalah:

- a. Integrating (Mengintegrasikan): Kolaborasi dan pemecahan masalah yang mendalam.
- b. Obliging (Menyenangkan): Mengakomodasi kebutuhan orang lain.
- c. Dominating (Mendominasi): Menegaskan kepentingan sendiri dengan mengorbankan orang lain.
- d. Avoiding (Menghindar): Menarik diri dari konflik.
- e. Compromising (Kompromi): Mencari solusi yang sebagian memenuhi kebutuhan kedua belah pihak.

7. Pendekatan Mediasi Fisher dan Ury

Roger Fisher dan William Ury dalam bukunya "Getting to Yes" mengusulkan pendekatan negosiasi berbasis kepentingan. Strategi ini mencakup:

- a. Memisahkan Orang dari Masalah: Fokus pada kepentingan daripada posisi.
- b. Berkonsentrasi pada Kepentingan, Bukan Posisi: Menggali kepentingan dasar di balik tuntutan.
- c. Menghasilkan Opsi yang Menguntungkan Bersama: Mencari solusi kreatif yang memenuhi kebutuhan semua pihak.
- d. Menggunakan Kriteria Obyektif: Mendasarkan keputusan pada standar yang objektif.

Memahami dan menerapkan berbagai strategi dari para ahli ini, organisasi dapat mengelola konflik dengan lebih efektif, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, dan meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja.

19.9 Pengambilan Keputusan

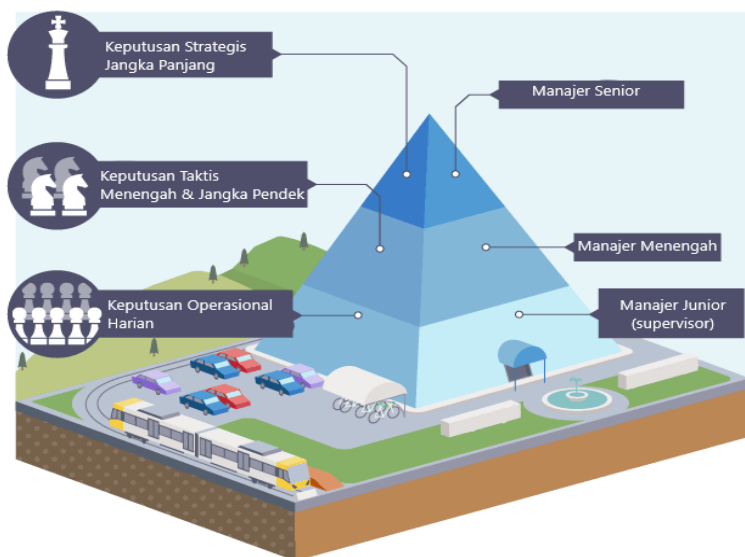
Pengambilan keputusan adalah proses membuat pilihan

melalui identifikasi keputusan, mengumpulkan informasi, dan menelaah alternatif-alternatif solusi yang akan dipilih menjadi sebuah keputusan. Istilah "pengambilan keputusan" mengacu pada proses membuat pilihan di antara berbagai pilihan. Setiap orang harus membuat keputusan setiap saat, dan ini adalah bagian dari kehidupan mereka. Keputusan sangat penting dalam hidup, mulai dari memilih pakaian, makanan, tempat tinggal dan tempat kerja, dan pasangan. Ketika kita menghadapi masalah, terutama masalah yang berkaitan dengan organisasi, kita ingin mengambil keputusan secara tepat dan efisien. Keputusan dalam organisasi membutuhkan jenis informasi yang tepat, lengkap, dan kemampuan untuk mensintesis dan memahami informasi tersebut. Pada satu titik dalam proses manajemen, setiap organisasi harus membuat keputusan. Keputusan dibuat demi keuntungan organisasi. Dengan demikian, keputusan yang dibuat oleh organisasi bertujuan untuk membuat proses lebih mudah. Baik itu masalah strategis, aktivitas bisnis, atau masalah sumber daya yang ada di perusahaan. Bergantung pada sumber, inti, dan akhir dari masalah yang ada, serta jumlah profesional dari berbagai profesi, proses pengambilan keputusan dapat terbilang rumit.

Tipe-Tipe Keputusan

Keputusan dapat dimasukkan ke dalam tiga kategori berdasarkan tingkat terjadinya, menurut Schmitz (2012). Keputusan strategis menentukan kemajuan perusahaan. Keputusan taktis adalah membuat keputusan. Terakhir, keputusan operasional mengacu pada keputusan yang dibuat oleh karyawan setiap hari tentang bagaimana menjalankan operasi organisasi. Setiap kategori keputusan ini selalu mengacu pada tingkat manajemen organisasi yang lebih tinggi. Manajer tingkat menengah membuat keputusan taktis (jangka menengah

dan pendek) dan strategis (jangka panjang). Namun, manajer junior atau bagian manajer, dan kadang-kadang karyawan di seluruh bagian, biasanya bertanggung jawab atas pengambilan keputusan operasi harian.



Gambar 19. 1 Tipe Keputusan Berdasarkan Tingkatan Terjadinya
(Sumber Ilustrasi: bbc.co.uk)

Misalnya, pikirkan restoran yang secara teratur menawarkan makanan penutup gratis saat keluhan pelanggan diterima untuk menggambarkan jelas tingkatan ini. Keputusan strategis dibuat oleh pemilik restoran untuk memberikan layanan pelanggan yang luar biasa. Untuk menangani keluhan pelanggan, manajer restoran membuat kebijakan makanan penutup gratis. Akhirnya, setiap hari, server di restoran

membuat keputusan pribadi dengan memeriksa apakah setiap keluhan pelanggan adalah sah atau tidak. Mereka juga memastikan bahwa makanan penutup tidak dibayar.

Sangat penting bagi suatu organisasi untuk membuat keputusan yang tepat. Tidak ada keputusan yang tepat akan berdampak pada organisasi secara langsung dan tidak langsung. Oleh karena itu, penting bagi suatu organisasi untuk membuat keputusan tentang operasi harian serta keputusan jangka panjang, menengah, dan pendek.

Proses Pengambilan Keputusan

Secara ringkas, Edwards menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dapat diuraikan menjadi tujuh langkah dalam proses pengambilan keputusan tersebut adalah sebagai berikut:

Langkah 1: Identifikasi Keputusan

Karena ini memulai proses pengambilan keputusan, langkah pertama sangat penting. Setelah kita mengetahui bahwa kita adalah pihak yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan dalam suatu organisasi, langkah pertama yang harus kita lakukan adalah mengidentifikasi masalah dan menentukan pilihan yang harus kita ambil. Coba untuk menjelaskan dengan jelas apa yang harus kita pilih.

Langkah 2: Kumpulkan informasi yang relevan

Mengumpulkan informasi tentang masalah dan keputusan yang akan dibuat adalah langkah kedua dalam proses pengambilan keputusan. Sebelum membuat keputusan, kumpulkan informasi penting seperti apa yang dibutuhkan, dari mana sumber terbaik, dan bagaimana mendapatkan informasi tersebut. Informasi yang digunakan dalam langkah ini berasal

dari sumber internal dan eksternal. Beberapa informasi bersifat internal, misalnya, terkait dengan organisasi yang kita naungi dan dapat ditemukan melalui proses penilaian mandiri; informasi lainnya bersifat eksternal, misalnya, dapat ditemukan melalui internet, dari buku, dari orang lain, atau dari sumber lain yang terkait dan mendukung proses pengambilan keputusan.

Langkah 3: Identifikasi alternatif

Saat kita mendapatkan informasi, kita dapat menemukan beberapa pilihan yang mungkin untuk tindakan atau alternatif. Kita juga dapat membuat alternatif baru dengan menggunakan imajinasi dan informasi tambahan. Pada langkah ketiga, kita dapat mendaftar semua pilihan yang mungkin dan diinginkan untuk membantu kita membuat keputusan yang akan kita buat.

Langkah 4: Pertimbangkan buktinya

Pada langkah keempat, gunakan informasi dan perasaan yang kita miliki untuk menggambarkan hasil yang akan terjadi jika kita melakukan setiap opsi sampai akhir. Menilai apakah setiap alternatif akan memenuhi atau menyelesaikan kebutuhan yang diidentifikasi pada langkah pertama. Selama proses ini, kita akan mulai memilih alternatif tertentu, kemudian menentukan alternatif yang tampaknya memiliki potensi paling besar untuk mencapai tujuan kita. Terakhir, pada langkah ini, kita akan meletakkan alternatif dalam urutan prioritas berdasarkan sistem nilai kita sendiri.

Langkah 5: Pilih di antara alternatif keputusan yang dibuat

Setelah mempertimbangkan semua bukti pada langkah keempat sebelumnya, langkah berikutnya adalah persiapan untuk memilih alternatif terbaik untuk membuat keputusan.

Pilihan yang dibuat pada langkah kelima ini mungkin sama atau hampir sama dengan pilihan yang disebutkan di bagian atas daftar pada langkah keempat.

Langkah 6: Ambil Tindakan

Pada langkah keenam ini, kita sudah siap untuk melakukan sesuatu yang baik dengan mulai menerapkan alternatif yang telah dipilih pada langkah kelima sebelumnya.

Langkah 7: Tinjau keputusan dan konsekuensinya

Langkah terakhir adalah melihat hasil dari keputusan yang telah dibuat dan menilai apakah keputusan tersebut telah memenuhi kebutuhan yang telah kita tentukan di langkah pertama. Jika tidak, kita mungkin perlu mengulangi beberapa langkah dari proses untuk membuat keputusan baru.

Karena pengambilan keputusan membutuhkan metode yang berbeda untuk setiap masalah, langkah-langkah dalam proses tersebut bukanlah langkah-langkah yang baku. Namun, secara umum, pengambilan keputusan dapat dilakukan melalui proses tersebut. Peran-peran yang dimainkan oleh pembuat keputusan dalam pengambilan keputusan memengaruhi keputusan yang akan diambil. Oleh karena itu, bahasan sebelumnya diharapkan dapat membantu kita membuat keputusan yang tepat tentang tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, N. N., & Rodli, A. F. (2021). *Perilaku organisasi*. Scopindo Media Pustaka.
- Franky, F. (2018). *Perilaku organisasi: Meningkatkan kinerja di dalam dan di luar organisasi*. Universitas Profesor Doktor Moestopo (Beragam).
- Notoatmodjo, S. (2010). *Ilmu perilaku kesehatan*. Rineka Cipta.
- Risambessy, A., AB, S., Tarigan, H., Ernawati, Azis, F., Rongre, Y., Herawati, A. R., Harto, B., Nuraisyiah, Kurnianto, A., Marzuki, F., Panjaitan, M., Sholichah, N., Normi, S., Sudirman, A., Azis, M., Haryati, E., Yuniningsih, T., Keke, Y., Arifin, S., Setyawati, A., & Harwiki, W. (2023). *Perilaku organisasi (digitalisasi SDM)*. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Sidin, A. I., & Della, R. H. (2021). *Perilaku organisasi*. Literasi Nusantara.
- Suti, M. (2021). *Perilaku organisasi hasil riset, lengkap, mudah, dan praktis*. Deepublish.
- Wijaya, C. (2016). *Perilaku organisasi*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).

BAB 20

METODOLOGI PENELITIAN DALAM MANAJEMEN

Oleh Irfan Akadji

20.1 Pendahuluan

20.1.1 Penjelasan mengapa metodologi penelitian penting dalam manajemen

Metodologi penelitian merupakan fondasi utama dalam setiap penelitian ilmiah, termasuk dalam bidang manajemen. Dengan metodologi yang sistematis dan terstruktur, peneliti dapat mengumpulkan dan menganalisis data dengan cara yang dapat diandalkan dan valid. Hal ini tidak hanya memastikan bahwa hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan, tetapi juga diakui oleh komunitas akademik dan praktisi. Dalam konteks manajemen, di mana keputusan berbasis data sangat penting, metodologi yang baik memainkan peran krusial dalam memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik, efisien, dan efektif. Metodologi penelitian menyediakan kerangka kerja yang memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, memahami, dan memecahkan masalah manajerial dengan pendekatan yang sistematis. Selain itu, metodologi yang baik mendukung pengembangan teori, pengujian hipotesis, dan penilaian praktik manajerial yang ada, sehingga menghasilkan pengetahuan baru yang berharga dan relevan bagi pengembangan manajemen sebagai disiplin ilmu.

Menurut (Sugiyono, 2019), metodologi penelitian adalah serangkaian metode atau prosedur yang digunakan untuk

mengumpulkan dan menganalisis data dalam penelitian. Dalam konteks manajemen, metodologi penelitian membantu memastikan bahwa penelitian dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan dapat diandalkan. (Prasetyo, B., & Jannah, 2020) menekankan bahwa metodologi yang tepat akan membantu peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian secara akurat dan valid. Tanpa metodologi yang jelas, hasil penelitian akan sulit untuk dipertanggungjawabkan dan mungkin tidak akan diakui oleh komunitas akademik atau praktisi. Dalam manajemen, di mana keputusan berdasarkan data sangat penting, metodologi yang baik memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif. Menurut (Hamzah, 2021), pentingnya metodologi penelitian dalam manajemen juga terletak pada kemampuannya untuk menyediakan kerangka kerja yang memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, memahami, dan memecahkan masalah manajerial secara sistematis. Metodologi yang baik membantu dalam pengembangan teori, pengujian hipotesis, dan penilaian praktik manajerial yang ada.

Metodologi penelitian adalah serangkaian metode atau prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data secara sistematis, terstruktur, dan dapat diandalkan. Dalam konteks manajemen, metodologi penelitian membantu menjawab pertanyaan penelitian dengan akurat dan valid, memastikan bahwa hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan dan diakui oleh komunitas akademik maupun praktisi. Metodologi yang baik juga penting untuk pengambilan keputusan yang lebih baik, efisien, dan efektif. Dengan menyediakan kerangka kerja yang sistematis, metodologi penelitian memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, memahami, dan memecahkan masalah

manajerial, serta membantu dalam pengembangan teori, pengujian hipotesis, dan penilaian praktik manajerial yang ada.

20.1.2 Relevansi metodologi penelitian terhadap tujuan penelitian.

Salah satu tujuan utama dari penelitian dalam manajemen adalah untuk menghasilkan pengetahuan yang dapat digunakan untuk memperbaiki praktik manajerial dan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan solusi inovatif dan efektif terhadap berbagai tantangan yang dihadapi oleh manajer dan pemimpin organisasi. Dengan menggunakan metodologi penelitian yang tepat, peneliti dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, mengevaluasi efektivitas strategi manajerial yang ada, dan mengembangkan pendekatan baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Selain itu, penelitian dalam manajemen juga berfokus pada pengembangan teori dan model yang dapat dijadikan pedoman dalam pengambilan keputusan manajerial. Pengetahuan yang dihasilkan dari penelitian ini tidak hanya memberikan manfaat praktis bagi organisasi, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sebagai disiplin akademik. Dengan demikian, penelitian dalam manajemen memainkan peran penting dalam menciptakan organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan kompetitif di lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Metodologi penelitian yang tepat sangat relevan dalam mencapai tujuan ini karena.

- a. Validitas dan Reliabilitas. Seperti yang dijelaskan oleh (Arikunto, 2021), metodologi penelitian membantu memastikan bahwa data yang diperoleh adalah valid dan reliabel. Validitas mengacu pada sejauh mana instrumen

mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan reliabilitas mengacu pada konsistensi hasil yang diperoleh dari instrumen tersebut. Penelitian yang valid dan reliabel akan memberikan dasar yang kuat untuk membuat keputusan manajerial yang lebih baik.

- b. Kesesuaian dengan Tujuan Penelitian. Menurut (Umar, 2022), metodologi penelitian harus sesuai dengan tujuan penelitian. Misalnya, jika tujuan penelitian adalah untuk mengeksplorasi fenomena baru, maka pendekatan kualitatif mungkin lebih sesuai. Sebaliknya, jika tujuan penelitian adalah untuk menguji hubungan antara variabel, maka pendekatan kuantitatif akan lebih tepat. Pemilihan metodologi yang tepat memastikan bahwa tujuan penelitian dapat tercapai dengan cara yang paling efisien dan efektif.
- c. Pengembangan Teori dan Praktik. (Basuki, S., & Sukirno, 2023) menyatakan bahwa metodologi penelitian yang baik tidak hanya membantu dalam pengumpulan data tetapi juga dalam pengembangan teori dan praktik. Dengan metodologi yang tepat, peneliti dapat mengembangkan teori baru atau memodifikasi teori yang ada berdasarkan temuan empiris. Ini sangat penting dalam manajemen, di mana teori dan praktik selalu berkembang.
- d. Etika Penelitian. Menurut (Nugroho, 2023), metodologi penelitian juga terkait dengan etika penelitian. Metodologi yang baik memastikan bahwa penelitian dilakukan secara etis, menghormati hak-hak responden, dan menghindari bias. Ini penting untuk menjaga integritas penelitian dan reputasi peneliti.

Metodologi penelitian memainkan peran krusial dalam memastikan bahwa penelitian dalam manajemen dapat dilakukan secara sistematis, valid, dan etis. Dengan memilih dan menerapkan metodologi yang tepat, peneliti dapat memastikan

bahwa setiap langkah penelitian, mulai dari perumusan masalah hingga analisis data dan pelaporan hasil, dilakukan dengan rigor dan transparansi. Metodologi yang baik memungkinkan peneliti untuk merancang studi yang robust, mengidentifikasi variabel-variabel yang relevan, serta mengumpulkan dan menganalisis data dengan cara yang dapat diandalkan dan terukur. Selain itu, penerapan prinsip-prinsip etika dalam metodologi penelitian memastikan bahwa hak-hak responden dihormati, privasi dijaga, dan data digunakan secara bertanggung jawab. Hasil penelitian yang valid dan dapat dipercaya tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori manajemen yang lebih kuat, tetapi juga memberikan dasar yang kokoh untuk meningkatkan praktik manajerial dan kinerja organisasi. Pengetahuan yang diperoleh melalui penelitian yang metodologinya dirancang dengan baik dapat membantu manajer dan pemimpin organisasi dalam membuat keputusan yang lebih tepat, mengimplementasikan strategi yang lebih efektif, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif. Dengan demikian, metodologi penelitian yang rigor dan etis bukan hanya aspek teknis, tetapi juga fondasi moral yang mendukung integritas dan kredibilitas seluruh proses penelitian, memastikan bahwa kontribusi ilmiah yang dihasilkan berdampak positif dan berkelanjutan bagi dunia manajemen dan organisasi.

20.2 Definisi Dan Ruang Lingkup Metodologi penelitian Dalam Manajemen

20.2.1 Pengertian Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian adalah serangkaian prinsip, prosedur, dan teknik yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan dan menganalisis data guna memperoleh pengetahuan yang valid dan reliabel. Prinsip-prinsip ini mencakup panduan teoretis yang menentukan pendekatan apa

yang harus diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan, sementara prosedur dan teknik yang digunakan memberikan langkah-langkah konkret yang harus diikuti selama proses penelitian. Metodologi yang tepat membantu peneliti dalam merancang studi, memilih sampel, mengumpulkan data, dan menganalisis temuan dengan cara yang objektif dan terstruktur. Hal ini tidak hanya memastikan keakuratan dan keandalan hasil penelitian, tetapi juga memungkinkan penelitian untuk direplikasi dan diverifikasi oleh peneliti lain. Selain itu, metodologi yang baik memfasilitasi identifikasi bias potensial dan variabel yang dapat mempengaruhi hasil, sehingga meningkatkan kredibilitas dan integritas penelitian. Dengan demikian, pemilihan metodologi yang tepat sangat penting untuk menghasilkan pengetahuan yang dapat diandalkan dan berguna, baik dalam konteks akademis maupun praktis.

Menurut (Sugiyono, 2019), metodologi penelitian mencakup pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan metode campuran, yang masing-masing memiliki karakteristik dan tujuan khusus. Dalam konteks manajemen, metodologi penelitian membantu peneliti untuk memahami fenomena manajerial, menguji teori, dan memberikan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan dalam organisasi. (Prasetyo, B., & Jannah, 2020) menekankan bahwa pemilihan metodologi yang tepat sangat penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat diterima dan diakui oleh komunitas akademik dan praktisi bisnis.

Metodologi penelitian dalam manajemen mencakup pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan metode campuran, yang masing-masing memiliki karakteristik dan tujuan khusus. Pendekatan ini membantu peneliti memahami fenomena manajerial, menguji teori, dan memberikan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan dalam organisasi. Pemilihan metodologi

yang tepat sangat penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat diterima dan diakui oleh komunitas akademik dan praktisi bisnis. Dengan menggunakan metodologi yang sesuai, penelitian dapat memberikan wawasan yang mendalam dan solusi yang efektif untuk meningkatkan praktik manajerial dan kinerja organisasi.

20.2.2 Ruang Lingkup Metodologi Dalam Konteks Manajemen

Ruang lingkup metodologi penelitian dalam manajemen mencakup berbagai aspek yang melibatkan proses penelitian dari awal hingga akhir. Ini dimulai dengan tahap perencanaan, di mana peneliti merumuskan masalah penelitian, mengidentifikasi tujuan, dan menentukan kerangka teoretis yang akan digunakan. Selanjutnya, metodologi mencakup pemilihan desain penelitian yang tepat, apakah itu kualitatif, kuantitatif, atau metode campuran, serta teknik pengumpulan data yang sesuai seperti survei, wawancara, observasi, atau studi dokumen. Proses ini juga melibatkan pemilihan sampel yang representatif, yang memastikan bahwa temuan penelitian dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas. Setelah data dikumpulkan, metodologi penelitian mencakup analisis data dengan menggunakan teknik statistik atau analisis tematik yang relevan. Akhirnya, ruang lingkup metodologi juga meliputi tahap interpretasi dan pelaporan hasil, di mana peneliti menyajikan temuan mereka dalam format yang jelas dan terstruktur, membuat kesimpulan yang didukung oleh data, dan memberikan rekomendasi praktis untuk implementasi dalam konteks manajerial. Dengan demikian, metodologi penelitian memastikan bahwa setiap langkah dalam proses penelitian dilakukan dengan cara yang sistematis dan dapat diandalkan,

menghasilkan pengetahuan yang valid dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen dan praktik bisnis.

Menurut (Hamzah, 2021), ruang lingkup ini mencakup.

- a. Desain Penelitian. Menentukan jenis penelitian (kualitatif, kuantitatif, atau metode campuran) dan pendekatan yang akan digunakan (deduktif atau induktif).
- b. Pengumpulan Data. Memilih instrumen yang tepat seperti kuesioner, wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Penting juga untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan valid dan reliabel.
- c. Analisis Data. Menggunakan teknik analisis yang sesuai dengan jenis data yang dikumpulkan. Misalnya, analisis statistik untuk data kuantitatif dan analisis tematik untuk data kualitatif.
- d. Interpretasi dan Pelaporan Hasil. Menyusun laporan penelitian yang komprehensif dan mudah dipahami oleh pembaca, serta memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan dalam praktik manajerial.

20.2.3 Teori-teori utama yang mendasari metodologi penelitian dalam manajemen.

Teori-teori utama yang mendasari metodologi penelitian dalam manajemen membantu peneliti dalam memahami dan memilih pendekatan yang paling sesuai untuk penelitian mereka. Teori ini menyediakan landasan konseptual yang memungkinkan peneliti untuk merancang studi mereka dengan lebih tepat dan efisien. Misalnya, teori-teori seperti positivisme, interpretivisme, dan konstruktivisme menawarkan pandangan yang berbeda tentang bagaimana pengetahuan dapat diperoleh dan dipahami, sehingga mempengaruhi pemilihan metode penelitian yang tepat. Positivisme, yang berfokus pada data

kuantitatif dan analisis statistik, cocok untuk penelitian yang bertujuan menguji hipotesis dan menemukan hubungan sebab-akibat. Di sisi lain, interpretivisme dan konstruktivisme lebih cocok untuk pendekatan kualitatif, yang berusaha memahami makna dan konteks dari perspektif subjek penelitian. Selain itu, teori-teori seperti teori sistem, teori kontingensi, dan teori agensi juga memberikan kerangka kerja yang berguna untuk mengeksplorasi dinamika manajerial dan organisasi. Dengan memahami teori-teori ini, peneliti dapat memilih metodologi yang tidak hanya sesuai dengan pertanyaan penelitian mereka tetapi juga mampu menghasilkan temuan yang valid, reliabel, dan relevan. Pada akhirnya, teori-teori ini tidak hanya membantu dalam pemilihan metodologi yang tepat tetapi juga dalam interpretasi hasil penelitian, memastikan bahwa peneliti dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen dan praktik bisnis.

Beberapa teori utama tersebut antara lain.

1. Teori Positivisme. Menurut (Arikunto, 2021), teori positivisme berfokus pada pengujian hipotesis melalui pengumpulan data empiris dan analisis statistik. Pendekatan ini sering digunakan dalam penelitian kuantitatif di bidang manajemen.
2. Teori Interpretivisme. (Basuki, S., & Sukirno, 2023) menjelaskan bahwa teori interpretivisme menekankan pada pemahaman terhadap fenomena sosial melalui perspektif individu yang terlibat. Pendekatan ini lebih cocok untuk penelitian kualitatif yang bertujuan memahami konteks dan makna di balik tindakan manajerial.
3. Teori Konstruktivisme. Menurut (Umar, 2022), teori konstruktivisme berfokus pada bagaimana individu membangun pemahaman mereka tentang dunia melalui

pengalaman dan interaksi sosial. Pendekatan ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif dan metode campuran untuk mengeksplorasi bagaimana konsep manajerial dikonstruksi dan dipahami dalam konteks tertentu.

4. Teori Sistem. (Nugroho, 2023) menguraikan bahwa teori sistem melihat organisasi sebagai sistem yang terdiri dari berbagai komponen yang saling berinteraksi. Pendekatan ini membantu peneliti dalam melihat bagaimana perubahan dalam satu bagian organisasi dapat mempengaruhi keseluruhan sistem.

Dengan memahami dan menerapkan teori-teori ini, peneliti dapat memilih metodologi yang paling sesuai untuk tujuan penelitian mereka dan menghasilkan temuan yang valid serta reliabel. Teori-teori penelitian memberikan kerangka konseptual yang membantu peneliti merumuskan hipotesis, menentukan variabel yang relevan, dan memilih metode pengumpulan serta analisis data yang tepat. Misalnya, dalam penelitian kuantitatif, teori-teori statistik dan eksperimen memungkinkan peneliti untuk mengukur hubungan antar variabel secara objektif dan menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasi. Sementara itu, dalam penelitian kualitatif, teori-teori fenomenologi, etnografi, atau studi kasus membantu peneliti menggali makna dan konteks di balik data, memberikan wawasan mendalam yang mungkin tidak terungkap melalui metode kuantitatif.

Pemilihan metodologi yang tepat, yang didasarkan pada pemahaman mendalam tentang teori-teori yang mendasarinya, memastikan bahwa pendekatan yang digunakan sesuai dengan pertanyaan penelitian dan konteksnya. Ini tidak hanya meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan tetapi juga memperkuat justifikasi ilmiah dari metode yang dipilih. Misalnya,

dalam studi manajemen yang meneliti efektivitas kepemimpinan, teori-teori kepemimpinan kontingensi dapat membantu menentukan variabel-variabel kunci dan metodologi survei yang relevan untuk mengumpulkan data dari berbagai organisasi. Selain itu, teori-teori tersebut dapat memandu analisis data untuk mengidentifikasi pola dan hubungan yang signifikan.

Dengan penerapan teori-teori yang tepat, peneliti juga dapat mengantisipasi dan mengatasi potensi bias serta kesalahan dalam penelitian, meningkatkan kredibilitas dan keandalan hasil penelitian. Temuan yang valid dan reliabel tidak hanya memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan tetapi juga menyediakan dasar yang kuat untuk aplikasi praktis dalam bidang manajemen. Hal ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan berdampak positif pada praktik organisasi. Oleh karena itu, pemahaman dan penerapan teori-teori penelitian merupakan fondasi esensial bagi peneliti untuk menghasilkan karya ilmiah yang berkualitas tinggi dan bermanfaat luas.

20.3 Desain Penelitian Dalam Penelitian Manajemen

1. Jenis Penelitian

a. Penelitian kualitatif vs. kuantitatif.

Penelitian dalam manajemen dapat dikategorikan ke dalam dua jenis utama, kualitatif dan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2019), penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman fenomena sosial dan perilaku manusia dari perspektif internal, dengan data yang dikumpulkan sering berupa kata-kata, gambar, atau objek. Penelitian ini menggunakan teknik seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen.

Sebaliknya, penelitian kuantitatif, seperti yang dijelaskan oleh (Prasetyo, B., & Jannah, 2020), bertujuan untuk mengukur fenomena sosial dengan menggunakan data numerik dan analisis statistik. Penelitian ini sering melibatkan survei, eksperimen, dan analisis data sekunder untuk menguji hipotesis dan menilai hubungan antar variabel.

- b. Penelitian eksperimental, deskriptif, eksploratif, dan korelasional.

Penelitian Eksperimental. (Hamzah, 2021) menyatakan bahwa penelitian eksperimental bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara variabel dengan memanipulasi satu atau lebih variabel independen dan mengukur efeknya terhadap variabel dependen. Penelitian ini sering digunakan dalam laboratorium dan pengaturan yang terkendali.

Penelitian Deskriptif. Menurut (Arikunto, 2021), penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan suatu fenomena atau karakteristik populasi tertentu secara sistematis. Penelitian ini sering menggunakan survei dan kuesioner untuk mengumpulkan data dari sampel yang representatif.

Penelitian Eksploratif. (Basuki, S., & Sukirno, 2023) menjelaskan bahwa penelitian eksploratif digunakan untuk memahami fenomena yang kurang diketahui atau baru muncul. Penelitian ini sering melibatkan metode kualitatif seperti wawancara mendalam dan studi kasus untuk mengeksplorasi tema dan pola yang mungkin belum teridentifikasi sebelumnya.

Penelitian Korelasional. (Nugroho, 2023) menyatakan bahwa penelitian korelasional bertujuan untuk menentukan hubungan antara dua atau lebih variabel tanpa memanipulasi variabel tersebut. Penelitian ini sering menggunakan analisis statistik untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antar variabel.

2. Pendekatan Penelitian

a. Pendekatan deduktif vs. induktif.

Pendekatan Deduktif. Menurut (Umar, 2022), pendekatan deduktif dimulai dengan teori atau hipotesis yang ada, kemudian menguji hipotesis tersebut melalui pengumpulan dan analisis data. Pendekatan ini sering digunakan dalam penelitian kuantitatif dan bertujuan untuk mengkonfirmasi atau menolak teori yang ada.

Pendekatan Induktif. Sebaliknya, (Sugiyono, 2019) menyebutkan bahwa pendekatan induktif dimulai dengan pengamatan spesifik dan data empiris untuk membangun teori atau pola yang lebih umum. Pendekatan ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif untuk mengembangkan teori baru berdasarkan temuan dari data lapangan

b. Studi kasus, survei, eksperimen, dan metode campuran.

Studi Kasus. Menurut (Prasetyo, B., & Jannah, 2020), studi kasus adalah pendekatan penelitian yang mendalam pada satu atau beberapa kasus dalam konteks dunia nyata. Pendekatan ini sering digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang fenomena kompleks dalam konteks manajemen.

Survei. (Hamzah, 2021) menjelaskan bahwa survei adalah metode pengumpulan data yang melibatkan pertanyaan

tertulis atau lisan kepada sampel populasi. Metode ini efektif untuk mengumpulkan data dari sejumlah besar responden dalam waktu singkat dan sering digunakan dalam penelitian kuantitatif.

Eksperimen. (Basuki, S., & Sukirno, 2023) menyatakan bahwa eksperimen melibatkan manipulasi variabel independen untuk mengukur efeknya terhadap variabel dependen dalam kondisi yang terkontrol. Metode ini paling cocok untuk menguji hubungan sebab-akibat.

Metode Campuran. (Nugroho, 2023) menguraikan bahwa metode campuran menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam satu penelitian. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memanfaatkan kelebihan kedua pendekatan dan mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang fenomena yang diteliti

20.4 Populasi Dan Sampel Dalam Penelitian Manajemen

1. Definisi populasi dan sampel.

Populasi dalam penelitian manajemen merujuk pada keseluruhan kumpulan elemen atau individu yang memiliki karakteristik yang sama dan menjadi subjek penelitian. Menurut (Sugiyono, 2019), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk diukur atau diamati dalam penelitian. (Prasetyo, B., & Jannah, 2020) menyebutkan bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pemilihan

sampel dilakukan untuk memungkinkan peneliti menyimpulkan atau menggeneralisasi hasil penelitian dari sampel tersebut ke populasi yang lebih besar.

2. Teknik sampling (probabilitas dan non-probabilitas)

Teknik sampling probabilitas adalah metode pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap elemen dalam populasi untuk dipilih sebagai sampel. Beberapa teknik sampling probabilitas yang umum digunakan dalam penelitian manajemen meliputi.

- a. Simple Random Sampling (Sampel Acak Sederhana). Menurut (Arikunto, 2021), teknik ini memberikan kesempatan yang sama bagi setiap elemen populasi untuk dipilih menjadi sampel. Pemilihan dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata atau kelompok tertentu.
- b. Stratified Random Sampling (Sampel Acak Terstratifikasi). (Basuki, S., & Sukirno, 2023) menjelaskan bahwa teknik ini membagi populasi ke dalam subkelompok (strata) yang homogen, kemudian sampel diambil secara acak dari setiap strata. Teknik ini digunakan untuk memastikan bahwa setiap strata terwakili dalam sampel.
- c. Cluster Sampling (Sampel Klaster). (Hamzah, 2021) menyatakan bahwa teknik ini melibatkan pemilihan kelompok atau klaster secara acak, kemudian semua elemen dalam klaster yang terpilih menjadi sampel. Teknik ini efektif untuk populasi yang tersebar secara geografis.
- d. Systematic Sampling (Sampel Sistematis). Menurut (Nugroho, 2023), teknik ini melibatkan pemilihan elemen sampel berdasarkan interval tertentu. Misalnya, setiap elemen ke- n dalam daftar populasi dipilih menjadi sampel.

Teknik sampling non-probabilitas adalah metode pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap elemen dalam populasi untuk dipilih sebagai sampel. Beberapa teknik sampling non-probabilitas yang umum digunakan meliputi.

- a. Convenience Sampling (Sampel Kemudahan). (Prasetyo, B., & Jannah, 2020) menyebutkan bahwa teknik ini memilih elemen sampel yang mudah dijangkau oleh peneliti. Teknik ini sering digunakan karena cepat dan murah, tetapi memiliki kelemahan dalam hal generalisasi hasil.
- b. Purposive Sampling (Sampel Bertujuan). (Sugiyono, 2019) menjelaskan bahwa teknik ini memilih elemen sampel berdasarkan kriteria tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Teknik ini digunakan ketika peneliti memiliki pengetahuan khusus tentang populasi yang relevan dengan tujuan penelitian.
- c. Quota Sampling (Sampel Kuota). Menurut (Hamzah, 2021), teknik ini menetapkan kuota tertentu untuk setiap subkelompok dalam populasi, kemudian memilih elemen sampel hingga kuota tersebut terpenuhi. Teknik ini mirip dengan stratified sampling tetapi tanpa pemilihan acak.
- d. Snowball Sampling (Sampel Bola Salju). (Basuki, S., & Sukirno, 2023) menyatakan bahwa teknik ini digunakan ketika populasi sulit dijangkau atau tersembunyi. Peneliti memulai dengan beberapa elemen sampel, kemudian meminta mereka untuk merekomendasikan elemen lain yang dapat dijadikan sampel.

Dengan memahami definisi dan teknik sampling, peneliti dalam bidang manajemen dapat memilih metode yang paling sesuai untuk memperoleh sampel yang representatif dan dapat diandalkan guna menghasilkan temuan yang valid dan generalisabel. Definisi sampling mencakup pemahaman tentang berbagai jenis teknik pengambilan sampel, seperti sampling acak sederhana, stratifikasi, klaster, dan purposive, masing-masing dengan kelebihan dan kekurangan tertentu yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Teknik sampling yang tepat memastikan bahwa sampel yang dipilih mencerminkan populasi yang lebih besar, mengurangi bias, dan memungkinkan generalisasi hasil penelitian ke populasi yang lebih luas. Misalnya, sampling acak sederhana memberikan setiap anggota populasi peluang yang sama untuk terpilih, sementara stratifikasi memastikan bahwa subkelompok penting dalam populasi diwakili secara proporsional. Di sisi lain, sampling klaster dan purposive digunakan ketika peneliti perlu fokus pada kelompok tertentu atau memiliki kriteria spesifik untuk inklusi. Dengan memilih metode sampling yang tepat, peneliti dapat meningkatkan validitas eksternal dari penelitian mereka, memastikan bahwa temuan dapat diterapkan dalam konteks yang lebih luas dan relevan untuk pengambilan keputusan dalam manajemen. Selain itu, pemahaman mendalam tentang teknik sampling membantu peneliti mengatasi tantangan praktis dalam pengumpulan data, seperti keterbatasan waktu dan sumber daya, sambil tetap mempertahankan kualitas dan integritas data. Hasil penelitian yang valid dan generalisabel memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan teori dan praktik manajemen, mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti, dan memperkuat kredibilitas peneliti serta institusi mereka. Dengan demikian, pemahaman yang komprehensif tentang definisi dan teknik sampling adalah kunci untuk menghasilkan

penelitian manajemen yang berkualitas tinggi dan berdampak luas.

20.5 Pengumpulan Data Dalam Penelitian Manajemen

1. Instrumen Penelitian

a. Kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Kuesioner adalah alat pengumpulan data yang terdiri dari serangkaian pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk diisi. Menurut (Sugiyono, 2019), kuesioner efektif untuk mengumpulkan data dari jumlah responden yang besar dalam waktu yang relatif singkat. Kuesioner dapat berbentuk tertutup (jawaban terbatas) atau terbuka (jawaban bebas).

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada responden. (Arikunto, 2021) menyatakan bahwa wawancara dapat dilakukan secara tatap muka atau melalui media komunikasi lain seperti telepon atau video call. Wawancara dapat bersifat terstruktur (dengan panduan pertanyaan) atau tidak terstruktur (bebas dan spontan).

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung objek atau fenomena yang diteliti. Menurut (Prasetyo, B., & Jannah, 2020), observasi dapat dilakukan secara partisipatif (peneliti terlibat dalam kegiatan yang diamati) atau non-partisipatif (peneliti hanya sebagai pengamat). Observasi digunakan untuk mendapatkan data yang tidak dapat diungkapkan melalui kuesioner atau wawancara.

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan menganalisis dokumen yang relevan dengan penelitian. (Hamzah, 2021) menyebutkan bahwa dokumen bisa berupa arsip, laporan, catatan, foto, video, dan lain-lain. Teknik ini efektif untuk mendapatkan data historis dan verifikasi data dari sumber lain.

b. Validitas dan reliabilitas instrumen.

Validitas mengukur sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. (Sugiyono, 2019) menjelaskan bahwa validitas dibagi menjadi beberapa jenis, seperti validitas isi, validitas konstruk, dan validitas kriteria. Validitas isi memastikan bahwa instrumen mencakup seluruh aspek yang relevan dengan konsep yang diukur. Validitas konstruk mengukur sejauh mana instrumen mencerminkan teori yang mendasari konsep yang diukur. Validitas kriteria mengukur sejauh mana hasil instrumen berkorelasi dengan indikator lain yang sudah diakui valid.

Reliabilitas mengukur konsistensi instrumen penelitian. Menurut (Prasetyo, B., & Jannah, 2020), reliabilitas instrumen dapat diuji dengan beberapa metode, seperti uji ulang (test-retest), uji paralel (parallel forms), dan koefisien alpha Cronbach. Instrumen yang reliabel akan menghasilkan data yang konsisten ketika digunakan dalam kondisi yang sama pada waktu yang berbeda.

2. Prosedur Pengumpulan Data

a. Langkah-langkah dalam pengumpulan data.

- 1) Menentukan Tujuan Pengumpulan Data. Menurut (Basuki, S., & Sukirno, 2023), langkah pertama adalah menentukan tujuan spesifik dari pengumpulan data yang sesuai dengan tujuan penelitian.
- 2) Memilih Metode dan Instrumen Pengumpulan Data. Pilih metode dan instrumen yang paling sesuai dengan jenis data yang dibutuhkan dan karakteristik populasi penelitian.
- 3) Menyusun Instrumen Penelitian. Menyusun kuesioner, panduan wawancara, atau format observasi yang sesuai dengan tujuan penelitian dan memastikan validitas serta reliabilitasnya.
- 4) Mengujicobakan Instrumen. Sebelum digunakan, instrumen perlu diuji coba untuk memastikan bahwa instrumen tersebut valid dan reliabel.
- 5) Mengumpulkan Data. Melakukan pengumpulan data sesuai dengan metode yang telah dipilih. Ini bisa melibatkan distribusi kuesioner, melakukan wawancara, observasi, atau pengumpulan dokumen.
- 6) Memproses dan Menganalisis Data. Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah memproses dan menganalisis data untuk mendapatkan hasil yang dapat diinterpretasikan.

b. Etika dalam pengumpulan data.

- 1) Persetujuan Informed. Menurut (Nugroho, 2023), peneliti harus mendapatkan persetujuan yang diinformasikan dari responden sebelum mengumpulkan data. Hal ini termasuk menjelaskan

- tujuan penelitian, prosedur, dampak, dan hak responden.
- 2) Kerahasiaan dan Anonimitas. Peneliti harus menjaga kerahasiaan informasi responden dan memastikan bahwa data yang dikumpulkan tidak akan digunakan untuk tujuan lain selain penelitian. Anonimitas responden juga harus dijaga.
 - 3) Transparansi dan Fairness. Peneliti harus bersikap jujur dan transparan dalam proses pengumpulan data. Semua informasi yang relevan harus disampaikan kepada responden tanpa ada yang disembunyikan.
 - 4) Menghindari Bias dan Manipulasi. Peneliti harus menghindari segala bentuk bias dan manipulasi data. Data harus dikumpulkan dan dilaporkan dengan cara yang objektif dan tidak memihak.
 - 5) Hak untuk Menolak. Responden harus diberi hak untuk menolak berpartisipasi atau menarik diri dari penelitian kapan saja tanpa konsekuensi negatif.

Dengan mematuhi prosedur yang tepat dan etika pengumpulan data, peneliti manajemen dapat memastikan bahwa data yang dikumpulkan valid, reliabel, dan etis, sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan diandalkan. Prosedur yang tepat mencakup langkah-langkah sistematis dalam desain penelitian, pemilihan sampel, pengumpulan data, dan analisis, yang semuanya dirancang untuk meminimalkan bias dan kesalahan. Validitas data memastikan bahwa metode yang digunakan benar-benar mengukur fenomena yang dimaksud, sementara reliabilitas menjamin konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu. Etika pengumpulan data, di sisi lain, menekankan pentingnya menghormati hak-hak responden,

termasuk privasi, kerahasiaan, dan persetujuan yang diinformasikan. Ini berarti peneliti harus transparan tentang tujuan penelitian, bagaimana data akan digunakan, dan memastikan bahwa partisipasi responden adalah sukarela dan bebas dari tekanan. Kepatuhan terhadap standar etika ini tidak hanya melindungi hak-hak individu, tetapi juga meningkatkan kepercayaan responden, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas dan kejujuran data yang dikumpulkan. Dengan memadukan prosedur yang tepat dan etika pengumpulan data, peneliti manajemen dapat menghasilkan penelitian yang tidak hanya akurat dan dapat diandalkan, tetapi juga memiliki integritas moral. Hasil penelitian yang valid, reliabel, dan etis memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan teori manajemen, memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan, dan memperkuat kredibilitas peneliti serta institusi tempat mereka bekerja. Melalui pendekatan ini, penelitian manajemen dapat memiliki dampak positif yang berkelanjutan, baik dalam konteks akademis maupun praktis.

20.6 Analisis Data Dalam Penelitian Manajemen

1. Teknik Analisis Data Kualitatif

Analisis data kualitatif adalah proses mengorganisir dan menginterpretasikan data non-numerik untuk memahami konsep, opini, atau pengalaman. Beberapa teknik yang umum digunakan dalam analisis data kualitatif meliputi.

- a. Pengkodean. Pengkodean adalah proses mengidentifikasi dan memberi label pada segmen data yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Menurut (Moleong, 2018), pengkodean terdiri dari tiga tahap. pengkodean terbuka, pengkodean aksial, dan pengkodean selektif.

Pengkodean terbuka melibatkan identifikasi kategori dan subkategori dari data mentah. Pengkodean aksial melibatkan menghubungkan kategori dengan subkategori dan mencari hubungan antar mereka. Pengkodean selektif melibatkan pemilihan kategori inti yang paling relevan dengan penelitian.

- b. Analisis Tematik. Analisis tematik adalah teknik untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) dalam data. (Braun, V., & Clarke, 2019) menjelaskan bahwa analisis tematik melibatkan beberapa langkah. familiarisasi dengan data, pengkodean awal, pencarian tema, peninjauan tema, mendefinisikan dan menamai tema, serta menghasilkan laporan. Teknik ini membantu peneliti untuk memahami makna yang lebih dalam dari data kualitatif.
- c. Analisis Naratif. Analisis naratif adalah teknik untuk mengkaji cerita atau narasi yang diceritakan oleh responden. Menurut (Sari, 2020), analisis naratif melibatkan mengidentifikasi struktur cerita, tema-tema utama, dan pola-pola dalam narasi. Teknik ini berguna untuk memahami pengalaman individu dan bagaimana mereka memberikan makna terhadap pengalaman tersebut.

2. Teknik Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif melibatkan penggunaan teknik statistik untuk menganalisis data numerik. Beberapa teknik yang umum digunakan meliputi.

- a. Statistik deskriptif dan inferensial.
Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan meringkas data. Menurut (Sudjana, 2023), statistik

deskriptif meliputi ukuran pemusatan (mean, median, mode), ukuran penyebaran (range, varians, standar deviasi), dan distribusi frekuensi. Statistik deskriptif membantu peneliti untuk memahami karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan.

Statistik inferensial digunakan untuk membuat kesimpulan umum dari sampel ke populasi. (Sugiyono, 2019) menjelaskan bahwa statistik inferensial meliputi uji-t, analisis varians (ANOVA), uji chi-square, dan analisis regresi. Teknik ini membantu peneliti untuk menguji hipotesis dan membuat prediksi berdasarkan data sampel.

b. Uji hipotesis dan regresi.

Uji hipotesis adalah prosedur statistik untuk menentukan apakah ada cukup bukti dalam data sampel untuk mendukung hipotesis tertentu. Menurut (Ghozali, 2021), uji hipotesis melibatkan langkah-langkah berikut. merumuskan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1), menentukan tingkat signifikansi (α), menghitung statistik uji, membandingkan statistik uji dengan nilai kritis, dan membuat kesimpulan. Uji hipotesis umum meliputi uji-t, uji z, dan uji F.

Analisis regresi adalah teknik statistik untuk menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Menurut (Santoso, 2022), analisis regresi meliputi regresi linear sederhana dan regresi linear berganda. Regresi linear sederhana digunakan untuk menguji hubungan antara satu variabel independen dan satu variabel dependen, sedangkan regresi linear berganda melibatkan lebih dari satu variabel independen. Analisis regresi membantu peneliti untuk memahami dan

memprediksi perubahan dalam variabel dependen berdasarkan perubahan dalam variabel independen.

Dengan memahami teknik-teknik analisis data kualitatif dan kuantitatif, peneliti dalam bidang manajemen dapat menganalisis data mereka secara efektif dan menghasilkan temuan yang valid serta reliabel. Analisis data kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali wawasan mendalam mengenai fenomena yang kompleks melalui metode seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis konten. Teknik ini membantu dalam memahami konteks, persepsi, dan motivasi di balik perilaku manusia. Di sisi lain, analisis data kuantitatif memberikan kemampuan untuk mengukur dan menguji hipotesis dengan menggunakan statistik, memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, tren, dan hubungan antar variabel. Dengan mengintegrasikan kedua pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan holistik mengenai masalah yang sedang diteliti. Penerapan teknik analisis yang tepat juga memastikan bahwa hasil penelitian dapat diandalkan, memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dalam praktik manajemen. Selain itu, kemampuan untuk menganalisis data secara efektif meningkatkan kredibilitas penelitian di kalangan akademisi dan praktisi, serta membuka peluang untuk kontribusi yang lebih besar dalam literatur ilmiah dan aplikasi praktis. Dengan demikian, pemahaman mendalam tentang teknik-teknik analisis data kualitatif dan kuantitatif adalah kunci untuk menghasilkan penelitian yang berkualitas tinggi dan berdampak signifikan dalam bidang manajemen.

20.7 Validitas Dan Reliabilitas Dalam Penelitian Manajemen

1. Validitas Penelitian

Validitas penelitian adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas memastikan bahwa hasil penelitian benar-benar mencerminkan fenomena yang sedang diteliti.

a. Validitas internal dan eksternal.

Validitas internal merujuk pada sejauh mana hasil penelitian mencerminkan hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen tanpa dipengaruhi oleh variabel luar. Menurut (Sugiyono, 2019), validitas internal dapat ditingkatkan dengan cara mengontrol variabel-variabel pengganggu dan memastikan desain penelitian yang baik. Misalnya, dalam eksperimen, penggunaan kelompok kontrol dan randomisasi adalah cara yang efektif untuk meningkatkan validitas internal.

Validitas eksternal merujuk pada sejauh mana hasil penelitian dapat digeneralisasikan ke populasi atau situasi lain di luar sampel penelitian. (Arikunto, 2021) menyatakan bahwa validitas eksternal dapat ditingkatkan dengan metode sampling yang representatif dan replikasi penelitian dalam berbagai konteks. Validitas eksternal memastikan bahwa temuan penelitian dapat diterapkan secara luas

b. Cara meningkatkan validitas.

- 1) Desain Penelitian yang Kuat. Menggunakan desain penelitian yang tepat, seperti eksperimen dengan kelompok kontrol, dapat meningkatkan validitas internal (Sugiyono, 2019).
- 2) Pengendalian Variabel Pengganggu. Mengidentifikasi dan mengontrol variabel

pengganggu yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian (Prasetyo, B., & Jannah, 2020).

- 3) Penggunaan Instrumen yang Valid. Memastikan bahwa instrumen yang digunakan telah melalui pengujian validitas, seperti validitas isi, validitas konstruk, dan validitas kriteria (Ghozali, 2021)
- 4) Replikasi Penelitian. Melakukan replikasi penelitian dalam berbagai konteks dan populasi untuk meningkatkan validitas eksternal (Arikunto, 2021).
- 5) Sampling Representatif. Menggunakan teknik sampling yang representatif untuk memastikan bahwa sampel yang digunakan mencerminkan populasi target (Basuki, S., & Sukirno, 2023).

2. Reliabilitas Penelitian

Reliabilitas penelitian merujuk pada konsistensi dan stabilitas hasil yang diperoleh dari instrumen penelitian ketika digunakan dalam kondisi yang sama pada waktu yang berbeda.

a. Pengertian reliabilitas.

Reliabilitas adalah sejauh mana instrumen penelitian menghasilkan hasil yang konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Menurut (Sugiyono, 2019), instrumen yang reliabel akan memberikan hasil yang sama ketika digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama. Reliabilitas penting untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan dapat diandalkan dan diinterpretasikan dengan benar.

b. Teknik untuk menguji dan meningkatkan reliabilitas.

Teknik Menguji Reliabilitas

- 1) Test-Retest. Melakukan pengukuran ulang dengan instrumen yang sama pada dua waktu yang berbeda dan menghitung korelasi antara dua set hasil. Menurut (Prasetyo, B., & Jannah, 2020), korelasi yang tinggi menunjukkan reliabilitas yang baik.
- 2) Parallel Forms. Menggunakan dua instrumen yang setara untuk mengukur konsep yang sama dan membandingkan hasilnya. (Ghozali, 2021) menyatakan bahwa jika dua set hasil memiliki korelasi yang tinggi, maka instrumen tersebut reliabel.
- 3) Split-Half. Membagi instrumen menjadi dua bagian dan mengukur korelasi antara dua set hasil. Teknik ini membantu untuk menguji konsistensi internal instrumen (Sugiyono, 2019).
- 4) Koefisien Alpha Cronbach. Menghitung koefisien alpha Cronbach untuk mengukur konsistensi internal dari instrumen yang memiliki multiple item. Koefisien alpha yang lebih tinggi dari 0,7 menunjukkan reliabilitas yang baik (Santoso, 2022).

Teknik Meningkatkan Reliabilitas

- 1) Instruksi yang Jelas. Memberikan instruksi yang jelas dan spesifik kepada responden untuk mengurangi variasi yang tidak diinginkan (Basuki, S., & Sukirno, 2023).
- 2) Pelatihan Peneliti dan Enumerator. Memberikan pelatihan kepada peneliti dan enumerator untuk

memastikan bahwa mereka memahami prosedur pengumpulan data dengan benar (Arikunto, 2021).

- 3) Penggunaan Instrumen yang Standar. Menggunakan instrumen yang telah teruji dan diakui secara luas dapat meningkatkan reliabilitas (Sugiyono, 2019).
- 4) Uji Coba Instrumen. Melakukan uji coba instrumen pada sampel yang kecil sebelum pengumpulan data sebenarnya untuk mengidentifikasi dan memperbaiki masalah reliabilitas (Prasetyo, B., & Jannah, 2020).

Dengan memahami dan menerapkan konsep validitas dan reliabilitas, peneliti dalam bidang manajemen dapat memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat, konsisten, dan dapat dipercaya, sehingga hasil penelitian dapat diandalkan dan berguna untuk pengambilan keputusan. Validitas memastikan bahwa instrumen pengukuran benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur, sehingga data yang dihasilkan relevan dengan tujuan penelitian. Sementara itu, reliabilitas berfokus pada konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu, memastikan bahwa data yang diperoleh dapat direproduksi dan tetap stabil di berbagai kondisi. Dengan menerapkan kedua konsep ini, peneliti dapat mengurangi bias dan kesalahan dalam pengumpulan data, meningkatkan keandalan temuan penelitian, dan memberikan dasar yang kuat untuk analisis lebih lanjut. Hasil penelitian yang valid dan reliabel tidak hanya mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dalam praktik manajemen, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan teori dan pengetahuan ilmiah yang

lebih komprehensif. Selain itu, kepatuhan terhadap standar validitas dan reliabilitas meningkatkan kredibilitas penelitian di mata komunitas akademik dan praktisi, membuka peluang untuk publikasi di jurnal-jurnal terkemuka serta aplikasi praktis yang lebih luas dalam industri. Dengan demikian, pemahaman dan penerapan validitas serta reliabilitas adalah elemen kunci dalam menghasilkan penelitian manajemen yang berkualitas tinggi dan berdampak nyata.

20.8 Etika Penelitian Dalam Penelitian Manajemen

1. Prinsip-Prinsip Etika Penelitian

Etika penelitian merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh peneliti untuk memastikan bahwa penelitian dilakukan dengan cara yang bertanggung jawab dan menghormati hak-hak semua pihak yang terlibat. Beberapa prinsip etika penelitian yang utama meliputi.

- a) Kerahasiaan. Kerahasiaan adalah prinsip untuk menjaga informasi pribadi dan data yang diberikan oleh responden tetap terlindungi dan tidak disebarluaskan tanpa izin. Menurut (Sugiyono, 2019), peneliti harus memastikan bahwa data yang dikumpulkan hanya digunakan untuk tujuan penelitian dan identitas responden tidak diungkapkan kepada pihak ketiga. Kerahasiaan membantu membangun kepercayaan antara peneliti dan responden, serta mendorong responden untuk memberikan informasi yang akurat dan jujur.
- b) Persetujuan. Persetujuan atau informed consent adalah proses mendapatkan izin dari responden

- sebelum mereka berpartisipasi dalam penelitian. (Arikunto, 2021) menyatakan bahwa peneliti harus memberikan informasi yang cukup tentang tujuan, prosedur, manfaat, dan potensi risiko penelitian kepada responden, sehingga mereka dapat membuat keputusan yang berdasarkan informasi. Persetujuan harus diberikan secara sukarela tanpa adanya paksaan.
- c) **Transparansi.** Transparansi adalah prinsip untuk memastikan bahwa semua aspek penelitian, termasuk tujuan, metodologi, dan hasil, disampaikan dengan jelas dan jujur kepada semua pihak yang terlibat. (Basuki, S., & Sukirno, 2023) menekankan pentingnya peneliti untuk melaporkan hasil penelitian secara objektif, tanpa manipulasi atau penghilangan data yang tidak sesuai dengan harapan. Transparansi meningkatkan kredibilitas penelitian dan memastikan bahwa hasil penelitian dapat dipercaya dan diandalkan.

2. Pertimbangan Etis dalam Penelitian Manajemen

Dalam penelitian manajemen, pertimbangan etis mencakup aspek-aspek berikut.

- a. **Etika dalam Pengumpulan dan Pelaporan Data**
Pengumpulan Data
- 1) **Kerahasiaan Responden.** Selama pengumpulan data, peneliti harus memastikan bahwa informasi pribadi responden dijaga kerahasiaannya. Menurut (Prasetyo, B., & Jannah, 2020), penggunaan kode atau nomor identifikasi untuk menggantikan nama responden dapat membantu melindungi identitas mereka.

- 2) Persetujuan Informasi. Sebelum mengumpulkan data, peneliti harus mendapatkan persetujuan dari responden. Mereka harus diberi informasi yang cukup tentang tujuan penelitian, prosedur yang akan diikuti, dan hak mereka untuk menarik diri kapan saja tanpa konsekuensi (Sugiyono, 2019)
- 3) Menghindari Bias. Peneliti harus menghindari bias selama pengumpulan data dengan tidak mempengaruhi responden untuk memberikan jawaban tertentu. Hal ini termasuk menghindari pertanyaan yang memimpin atau sugestif (Arikunto, 2021).

Pelaporan Data

- 1) Transparansi dan Kejujuran. Dalam pelaporan data, peneliti harus melaporkan semua temuan secara jujur dan transparan, termasuk data yang mungkin bertentangan dengan hipotesis awal. Manipulasi atau penghilangan data untuk mencapai hasil yang diinginkan adalah tidak etis (Basuki, S., & Sukirno, 2023).
 - 2) Kepatuhan terhadap Standar Akademik. Peneliti harus mematuhi standar akademik dalam penulisan dan pelaporan hasil penelitian, termasuk memberikan kredit yang sesuai kepada sumber-sumber yang digunakan (Ghozali, 2021).
- b. Etika dalam Hubungan dengan Responden
- 1) Menghormati Hak Responden. Peneliti harus menghormati hak-hak responden, termasuk hak untuk mendapatkan informasi yang cukup tentang penelitian, hak untuk memberikan atau menolak

persetujuan, dan hak untuk menarik diri dari penelitian kapan saja (Prasetyo, B., & Jannah, 2020).

- 2) Menghindari Eksploitasi. Peneliti harus memastikan bahwa responden tidak dieksploitasi atau diperlakukan tidak adil selama penelitian. Ini termasuk memastikan bahwa partisipasi dalam penelitian tidak menyebabkan kerugian fisik, psikologis, atau sosial bagi responden (Sugiyono, 2019).
- 3) Komunikasi yang Jelas dan Jujur. Peneliti harus berkomunikasi dengan jelas dan jujur kepada responden tentang tujuan penelitian, prosedur yang akan diikuti, dan bagaimana data mereka akan digunakan. Transparansi ini membantu membangun kepercayaan dan memastikan bahwa responden merasa nyaman dan aman selama berpartisipasi dalam penelitian (Arikunto, 2021)

Dengan mematuhi prinsip-prinsip etika penelitian dan mempertimbangkan aspek-aspek etis dalam pengumpulan serta pelaporan data, peneliti dalam bidang manajemen dapat memastikan bahwa penelitian mereka dilakukan dengan cara yang bertanggung jawab dan menghormati hak-hak semua pihak yang terlibat. Etika penelitian mencakup berbagai aspek, termasuk transparansi, akuntabilitas, dan integritas dalam setiap tahap penelitian. Transparansi dalam pengumpulan data memastikan bahwa data yang diperoleh valid dan dapat dipertanggungjawabkan, sementara akuntabilitas dalam pelaporan data menjamin bahwa hasil penelitian disampaikan secara jujur dan akurat. Selain itu, hubungan yang etis dengan

responden juga sangat penting, karena ini melibatkan penghormatan terhadap privasi dan persetujuan penuh dari responden sebelum berpartisipasi dalam penelitian.

Dengan demikian, peneliti dapat membangun kepercayaan dan memperoleh kerjasama yang lebih baik dari responden. Keseluruhan pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kredibilitas penelitian, tetapi juga memastikan bahwa penelitian tersebut memberikan kontribusi positif bagi masyarakat luas, serta menjaga nama baik institusi dan peneliti itu sendiri. Melalui komitmen terhadap etika penelitian, peneliti dalam bidang manajemen dapat menjamin bahwa penelitian mereka memiliki dampak yang berkelanjutan dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2021). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Basuki, S., & Sukirno, S. (2023). *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. London: SAGE Publications.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hamzah, E. (2021). *Metodologi Penelitian: Panduan Praktis untuk Penelitian Manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, R. (2023). *Etika Penelitian dalam Bisnis dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Prasetyo, B., & Jannah, L. M. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Santoso, S. (2022). *Panduan Lengkap Statistik dengan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sari, D. P. (2020). *Metode Penelitian Naratif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sudjana. (2023). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2022). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

BIODATA PENULIS



Moh Fakhrurozi, M.E.Sy.

Dosen Program Studi Perbankan Syariah
Fakultas Agama Islam
Universitas Muhammadiyah Lampung

Moh. Fakhrurozi, S.Pi., M.E.Sy. lahir di Kendal, Jawa Tengah, 4 Oktober 1971. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Diponegoro, Semarang pada tahun 1995 dan pendidikan S2 di program studi Hukum Ekonomi Islam, IAIN (sekarang UIN) Raden Intan Lampung lulus pada tahun 2013. Sejak 1995 – 2007 bekerja di PT Dipasena Citra Darmaja, Lampung dan sejak 2004-2020 berkecimpung dalam bidang perkoperasian. Tahun 2016 memulai karir menjadi dosen tetap di Universitas Muhammadiyah Lampung hingga saat ini. Penulis aktif dan beberapa kali mendapatkan dana hibah dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat tingkat nasional. Karya buku yang telah dihasilkan yaitu Rintisan Desa Wisata : Upaya Pemberdayaan Potensi Desa Menjadi Lebih Bernilai; Manajemen Investasi Syariah; Manajemen Keuangan Syariah; Pendidikan Anti Korupsi; dan Pedoman Penulisan Proposal Dan Skripsi : Bagi Mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah serta publikasi artikel di jurnal terakreditasi SINTA. Penulis dapat dihubungi melalui email : rozi.afiq2006@gmail.com

BIODATA PENULIS



Muhammad Syafri

Dosen Program Studi Perbankan Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Negeri Makassar

Muhammad Syafri, lahir di Jeneponto. Menyelesaikan studi S1 di Universitas Negeri Makassar, S2 di Universitas Hasanuddin Makassar dan S3 di Malaysia University of Technology. Selain itu juga memperoleh Sertifikat HRM dari International Excellent Education For Excellent Life. Konsentrasi keilmuan pada bidang Manajemen Sumberdaya Manusia, Ekonomi Politik, Ekonomi Ketenagakerjaan, Ekonomi Sumberdaya, Ekonomi Pembangunan dan Ekonomi Publik. Beberapa buku penulis yang sudah diterbitkan adalah Manajemen Kewirausahaan, Perkembangan Ekonomi Digital, Transformasi SDM Di Era Digital, Pemilu 2024 dalam Perspektif Akademisi, Ekonomi Politik, Budaya Kualitas dan Kearifan Lokal. Penulis juga aktif sebagai peneliti dan pengamat di bidang Ekonomi dan Manajemen khususnya Manajemen Sumberdaya Manusia. Sebagai seorang peneliti, telah menghasilkan beberapa artikel penelitian yang telah dipublikasikan baik di jurnal nasional maupun di jurnal internasional. Selain itu, penulis juga telah menyelesaikan beberapa buku referensi dan buku ajar serta terdaftar sebagai pemilik hak kekayaan intelektual dengan memiliki beberapa hak cipta. Di samping itu, penulis juga aktif sebagai reviewer di beberapa jurnal nasional. Fokus kajian spesifik dalam bidang Ekonomi, Manajemen SDM dan

Kewirausahaan. Saat ini masih menjabat sebagai Ketua AGEI Sulawesi Selatan dan juga pernah aktif mengajar di Sekolah Indonesia Luar Negeri (SILN/SIJB) Johor Bahru Malaysia. Sekarang, sebagai Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Makassar. Email : muhammadsyafri@gmail.com dan syafri.rewaoo8@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Achmad Choerudin, ST,SE,MM.

Dosen Program Studi Manajemen

Universitas Tunas Pembangunan, Surakarta, Jawa Tengah

Achmad Choerudin, lahir tahun 1977, lulus S-1 UMS (2001), S-1 STIE AUB (2011), S-2 UNS (2003), dan S-3 UNS (2015). Pengalaman kerja Supervisor Produksi (2001-2002), Pembantu Direktur III AT-AUB Surakarta (2003-2007), Direktur Citra Inti Semarang (2005 – sekarang), Wakil Direktur I AT- AUB Surakarta (2002-2006), Wakil Direktur AT-AUB Surakarta (2006-2010), Ketua LPPM STIE AUB dan Ketua Penjaminan Mutu FEB-UTP Surakarta (2022- sekarang). Prestasi melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi adalah penelitian dan pengabdian di KemenristekDikti tingkat Nasional, chief of editor, editor board dan reviewer di jurnal nasional dan internasional, seminar nasional & internasional, tenaga ahli, tim pendamping, dewan CSR Kabupaten Sukoharjo, Dewan Pengupahan Kota, pembicara dan konsultan di instansi pemerintah dan swasta, dan aktif menulis di jurnal terindex Scopus, DOAJ, Copernicus dan lainnya. Buku kolaborasi yang ditulis dengan GetPress adalah Buku Ekonomi Koperasi, Buku Akuntansi Manajemen, Buku Perilaku Organisasi, Buku Manajemen Koperasi dan UMKM, Buku Manajemen Pemasaran Lanjutan, Perilaku Organisasi, Ekonomi Manajerial, Pengantar Bisnis, Keorganisasian, Statistik Ekonomi, dan lebih dari 32 Buku bidang Ekonomi dan Manajemen. Tahun 2022, mendapatkan

penghargaan sebagai “Penulis Terbaik Tahun 2022” dari Penerbit Get Press (PT. Global Eksekutif Teknologi) GET.03/12/1/2022 dan “Best Research in Business Management and Accounting 2022”, from SRS, Romania. Tahun 2023 dan 2024 telah menerbitkan lebih dari 10 buku di bidang manajemen dan bisnis.

BIODATA PENULIS



D Purnomo

Ketertarikan penulis pada dunia pendidikan adalah semenjak SMP, yakni dengan cita-cita ingin menjadi guru. Namun secara pendidikan untuk strata-1 penulis kuliah pada jurusan Manajemen Keuangan dari Institute Perbanas Jakarta pada tahun 1990 dan menyelesaikan pendidikan strata-2 di Universitas ARS Bandung pada tahun 2001 Bidang Studi Magister Manajemen, serta pendidikan strata-3 penulis menyelesaikan pendidikan di bidang manajemen pendidikan pada Universitas Islam Nusantara Bandung pada tahun 2021. Penulis mulai berkarir di LP3I sebagai manajemen trainee pada tahun 1992 dan menjadi dosen sejak tahun 2003 sampai sekarang. Penulis pernah menjabat sebagai Kepala Bagian Pendidikan di LP3I College Jakarta dan Medan pada tahun 1994-1996 dan menjadi Manajer Cabang LP3I Bekasi pada tahun 1997-1999. Pada tahun 2000-2008 menjabat sebagai Direktur Operasioal LP3I College, serta menjabat Wakil Direktur Bidang II Poltektik LP3I Jakarta dan Bandung tahun 2009-2020. Selain itu penulis juga pernah menjadi Direktur Bimbingan Belajar Salemba yang bergerak di bidang pendidikan khususnya Bimbingan Belajar untuk pelajar dari tingkat SD sampai SLTA. Adapun bidang keahlian penulis pada Manajemen Keuangan, Akuntansi Keuangan, Manajemen Pendidikan dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Beberapa yang telah ditulis dan diterbitkan adalah Manajemen Keuangan, Pengantar Bisnis,

Manajemen Pendidikan Islam (BC), Dasar Ilmu Manajemen (BC).

BIODATA PENULIS



Mahmud,S.E.,M.M

Dosen Program Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Buana

Mahmud,S.E.,M.M Lahir di Lacenno, Desa Mario Kecamatan Dua Boccoe, Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan 01 November 1994. Merupakan anak ke 2 dari 2 bersaudara, yang lahir dari pasangan suami istri Bapak Jumardin dan Ibu Hamdana. Yang berprofesi sebagai petani. penulis merupakan Sarjana Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lembaga Pendidikan Indonesia angkatan 13. Dan menyelesaikan studi magister di Universitas Muslim Indonesia pada tahun 2022. Penulis sekarang merupakan dosen tetap yayasan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Buana Program Studi Manajemen yang mengampuh mata kuliah Manajemen pemasaran, Pengantar Bisnis, dan beberapa mata kuliah yang sesuai rumpun ilmu. Penulis juga merupakan salah satu kader HMI (Himpunan Mahasiswa Islam). Selama kuliah S1 penulis aktif diberbagai organisasi kampus dan pernah menjabat sebagai ketua BEM Periode 2016-2017. Penulis dapat dihubungi melalui email Mahmu.jm13@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Andi Yusniar Mendo, SE., MM.
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Negeri Gorontalo

Dr. Andi Yusniar Mendo, SE., MM. Penulis dilahirkan di Parepare, 23 September 1970. Menyelesaikan Program S1, S2 dan S3 di Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar masing-masing pada tahun 1995, 2008 dan 2017. Menjadi dosen dan peneliti di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo sejak tahun 2005 hingga kini. Selain kegiatan mengajar penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat serta aktif mempublikasikan beberapa tulisan hasil penelitian dan pengabdian di berbagai Jurnal Nasional dan International. Saat ini penulis menjadi anggota organisasi profesi sebagai sekertaris ISEI Cabang Gorontalo (Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia) tahun 2023-2026

BIODATA PENULIS



Maman Musa, SE., MM
Dosen Program Studi S-1 Manajemen
Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Penulis lahir di Tilamuta pada tanggal 24 Maret 1992. Pada tahun 2014, penulis menyelesaikan studi S1 jurusan Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen dan Bisnis Gorontalo, dan menyelesaikan Studi S2 Magister Manajemen di Universitas Muslim Indonesia Makassar pada tahun 2017.

Penulis menyusun materi Kepemimpinan dalam Organisasi dengan harapan tulisan ini dapat digunakan peserta didik dan pendidik pada saat pembelajaran daring maupun offline. Semoga materi ini dapat bermanfaat bagi pendidik dan peserta didik dalam melakukan proses pembelajaran

BIODATA PENULIS



Dr. Titin Dunggio, SE., M.Si, M.Kes
Dosen Program Studi S2 Manajemen
Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Penulis Lahir di Gorontalo tanggal 09 Januari 1973. Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi S2 Manajemen, Universitas Bina Mandiri Gorontalo. Menyelesaikan Pendidikan S1 Ilmu Ekonomi dan Pembangunan di Universitas Muslim Indonesia Makassar (1996), S2 Administrasi Pembangunan di Universitas Hasanuddin Makassar (2009) dan Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Muslim Indonesia Makassar (2012). Penulis Aktif menulis Jurnal Baik Nasional maupun Internasional, dan aktif menulis Buku. Penulis dapat dihubungi melalui email : dunggiotitin.1973@gmail.com

BIODATA PENULIS



Assoc. Prof. Dr. Sparta, SE.Ak., ME., CA.
Dosen Program Studi S1 Akuntansi
STIE Indonesia Banking School

Penulis lahir pada bulan September tanggal 16 tahun 1964 dan mencapai sarjana pada Jurusan Ilmu Akuntansi Universitas Andalas Padang dalam tahun 1989. Selanjutnya memperoleh Magister Ilmu Keuangan di kampus Universitas Indonesia dalam 2002. Pencapaian pendidikan doktoral nya di bidang Keuangan dan Perbankan diraih dalam tahun 2015 di Universitas Padjadjaran. Saat ini beliau telah mencapai kepangkatan Jenjang Jabatan Akademik Lektor Kepala dengan point kredit 739.

Selama periode tahun 1987 sampai 1999, yang bersangkutan telah menjalani profesi sebagai dosen Tatp PNS di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang. Selama jangka waktu 1991 sampai sekarang beliau mengajar di berbagai kampus swasta di Jakarta dan di Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (2000-2007). Disamping sebagai dosen, yang bersangkutan memiliki banyak pengalaman di praktek industri diantaranya pada PT. Sumber Saran Sempurna sebagai resident konsultan di BAPEDA Tk.1 Padang (1989), Kantor Akuntan Publik (KAP) Gafar Salim, Padang, di Kantor Akuntan “Eka Masni” Jakarta, di Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) selama periode 1991 sampai

1999 dengan posisi terakhir Kepala Pembiayaan Kredit, di Pusat Pengembangan Akuntansi FEUI (PPA UI) sebagai anggota tim konsultan, yang bersangkutan bergabung di Indonesia Banking School (IBS) sejak awal berdiri tahun 2004 sampai sekarang. Jabatan yang diemban oleh yang bersangkutan selama di IBS adalah Kepala Program Studi Akuntansi (2004-2009), redaktur pertama yang melahirkan jurnal ilmiah “Jurnal Keuangan dan Perbankan” tahun 2004, Sekretaris Penerimaan Mahasiswa Baru 2015, Wakil Ketua Magang Mahasiswa pertama 2004, sebagai Anggota Senat IBS selama periode tahun 2004 sampai sekarang, Wakil Ketua I Bidang Akademik IBS selama dua periode dari 1 Februari 2015 – 1 Maret 2022. Kepala Internal Audit IBS dari tahun 2023 sampai saat ini. Anggota tim Fit and Proper Test di OJK dari periode 2020 - sd sekarang terkait pengujian untuk calon komisaris dan direksi Lembaga Keuangan Non Bank. Reviewer pada Jurnal akreditasi Sinta 1 di FEB Udayana Bali selama periode tahun 2018 sampai saat ini.

Beberapa artikel ilmiah nasional dan internasional telah dihasilkan dan dipublikasi dalam bentuk jurnal ilmiah dan seminar serta dalam buku oleh yang bersangkutan. Buku “Bank landing-Theory and Practice edition 3th’ karangan bersama dengan Dr. Tom Crunje and Dr. Apriane D. Atahau, terbitan McGraw-hill, Australia, terbit tahun 2017. Dan buku lainnya seperti Manajemen risiko (2023) dan Buku Akuntansi Keuangan Lanjutan (2023) serta Buku Lembaga Keuangan Syariah Bank dan Non Bank (2024). Terdapat 42 tulisan beliau yang diterbitkan di jurnal ilmiah nasional dan internasional sejak tahun 2000 sampai dengan saat ini, pemakalah sebanyak 34 makalah/paper ilmiah diberbagai conference di dalam negeri (Jakarta, Manado, Padang, Salatiga Jawa Tengah, Belitung, Bali, Semarang, Samarinda, Jayapura Irian, dan Lampung) dan pemakalah sebanyak 5 paper di international conference di Shanghai 2014, Singapore 2016, di Thailand 2018, dan Syah Alam Malaysia 2019. Book chapter sebanyak 6 buah (Jakarta, Springer Singapore, Australi dan Malaysia). Lihat cv lengkap di:

<https://indonesiabankingschool.academia.edu/SpartaAk/CurriculumVitae>

Para Pembaca bisa berkomunikasi dengan penulis melalui aplikasi WhatsApp di nomor 08211-7974-810. Atau melalui Email: sparta@ibs.ac.id

BIODATA PENULIS



Siske Anani, S.E.,M.M

Dosen Program Studi S1 Administrasi Bisnis
Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Penulis Lahir di Gorontalo tanggal 05 Februari 1994. Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi S1 Administrasi Bisnis, Universitas Bina Mandiri Gorontalo. Menyelesaikan Pendidikan S1 Manajemen di Universitas Negeri Gorontalo (2011) S2 Manajemen di Universitas Padjadjaran Bandung (2018) Penulis Aktif menulis Jurnal Baik Nasional maupun Internasional, dan aktif menulis Buku. Penulis dapat dihubungi melalui email : siskea017@gmail.com

BIODATA PENULIS



Irma Maria Dulame

Dosen Ekonomi Akuntansi & Manajemen
STIE Bhakti Pembangunan Jakarta

Penulis Lahir di Jakarta 28 April 1973 Pendidikan D3 Akuntansi UPN Jakarta (1995) S1 & S2 Universitas Mercubuana Jakarta : S1 Akuntansi dan S2 Magister Manajemen Keuangan
Pengalaman Bekerja : March 2015 – Now STIE Bhakti Pembangunan Jakarta as an Lecturer Economic (NIDN: 0328047301, No Induk Dosen: 20150196, Shinta ID: 6839063), 2000 – June 2012 PT DENTSU INDONESIA ADVERTISING JAKARTA as Financial Staff, 1999 – 2000 PT Putra Serasi Pioneerindo as accounting staff, 1998 – 1999 Stadium Entertainment Jakarta as administration staff, 1995 – 1998 BUKIT JAYA ABADI KONTRAKTOR as administration staff
Email: Mariadulame.bp28@gmail.com
mariadulame@stiebp.ac.id

Hoby travelling dan semenjak pasca Pandemi 2019 saya memiliki hobi baru yaitu menulis dan bergabung dengan beberapa Penerbit seperti di SONPEDIA Publishing Indonesia, GET Press Indonesia dan Penerbit CV Gita Lentera untuk saat ini.

BIODATA PENULIS



Dr. Nining Andriani

Program Studi Teknologi Pendidikan
Universitas Samawa Sumbawa

Nining Andriani dilahirkan di Pemangong 08 Juni 1974, salah satu nama dusun yang ada di Kabupaten Sumbawa NTB. Merupakan Anak pertama dari 6 bersaudara, pasangan Bapak Ismail Semba dan Ibu Betty Aisyah. Alamat tempat tinggal di BTN Baiti Jannati Blok P1 No. 2 (Belakang RS Propinsi) Kelurahan Samapuin Sumbawa.

Pendidikan SD di SDN Pemangong lulus tahun 1986, SMP di SMPN 1 Labuhan Badas Lulus Tahun 1989, SMA di SMAN 1 Sumbawa Lulus Tahun 1992, Pendidikan Sarjana Jurusan Pendidikan Ekonomi di UNSA Sumbawa masuk Tahun 2002 Lulus Tahun 2006, pendidikan pascasarjana Jurusan IPS Konsentrasi Pendidikan Karakter UNY Yogyakarta Lulus Tahun 2013. Kemudian tahun 2021 penulis melanjutkan studi S3 ke Universitas Negeri Malang (UM Malang) memilih Program Studi Manajemen Pendidikan, dan lulus Oktober tahun 2023 (selesai dalam waktu 2, 2 tahun). Sampai dengan hari ini aktif mengajar di Program Studi Teknologi Pendidikan di FKIP Universitas Samawa Sumbawa. Penulis sudah mulai menulis buku sejak tahun 2015. Sudah ada 20 judul buku yang sudah disusun berkolaborasi dengan penulis lain se-nusantara. Beberapa judul penelitian juga sudah di publis diberbagai jurnal nasional.

Penulis senantiasa berupaya untuk terus mengembangkan diri dalam mendukung dunia pendidikan dengan terus menulis dan memberikan sumbangsih pemikiran terhadap generasi yang akan datang.

BIODATA PENULIS

Desi Putri Dama

Desi Putri Dama, lahir di Gorontalo pada tanggal 25 Desember 1993 menyelesaikan pendidikan di SDN. No. 25 Kota Gorontalo, menyelesaikan pendidikan jenjang SMP pada tahun 2008 dan menyelesaikan pendidikan SMA tahun 2011. Pada tahun 2015, penulis menyelesaikan studi S1 jurusan Manajemen di Universitas Negeri Gorontalo, dan menyelesaikan Studi S2 Magister Manajemen di Universitas Samratulangi Manado pada tahun 2017.

Penulis menyusun materi Manajemen Proyek dengan harapan tulisan ini dapat digunakan peserta didik dan pendidik pada saat pembelajaran daring maupun offline. Semoga materi ini dapat bermanfaat bagi pendidik dan peserta didik dalam melakukan proses pembelajaran.

BIODATA PENULIS



Dr. Darman, SE., M.Si
Dosen Program Studi S2 Manajemen
Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Penulis Lahir di Bulukumba, Sulawesi Selatan tanggal 03 Agustus 1980. Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi S2 Manajemen, Universitas Bina Mandiri Gorontalo. Menyelesaikan Pendidikan S1 Manajemen di Universitas Muslim Indonesia Makassar (2002), S2 Manajemen dan Keuangan di Universitas Hasanuddin Makassar (2006) dan Program Doktor Ilmu Ekonomi Peminatan Manajemen di Universitas Hasanuddin Makassar (2017). Penulis Aktif menulis Jurnal Baik Nasional maupun Internasional, dan aktif menulis Buku. Penulis dapat dihubungi melalui email : darman@ubmg.ac.id

BIODATA PENULIS



Syamsul Ruzal, S.E., M.M.

Dosen Program Studi D3 Keuangan dan Perbankan
Akademi Keuangan Perbankan Nusantara

Penulis Lahir di Aceh Besar, Nanggroe Aceh Darussalam tanggal 22 Mei 1969. Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi D3 Keuangan dan Perbankan, di Akademi Keuangan Perbankan Nusantara. Menyelesaikan Pendidikan S1 Keuangan Perbankan di STIEI Banda Aceh (1996), S2 Manajemen di Universitas Surapati Jakarta (2002). Penulis Aktif menulis Jurnal Baik Nasional maupun Internasional, dan aktif menulis Buku. Penulis dapat dihubungi melalui email: syamsulrizal936@gmail.com

BIODATA PENULIS



Kol Inf Dr.Sigit Purwanto, SIP,M.Si, CHRP, CIPA
Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Ibn Khaldun Bogor

Alumni Akademi Militer pada tahun 1997, pernah menjabat sebagai Danyonif 731/ Kabaresi, Dandim 0501/Ternate dan Dosen Madya Seskoad. Lulusan Sarjana Hubungan Internasional Universitas Jendral Ahmad Yani Bandung, Magister Ilmu Komunikasi Universitas Satria Makassar dan Doktor MSDM Universitas Muslim Indonesia Makassar. Pernah mengikuti Program CHRP Unika Atmajaya Jakarta dan Program CIPA Quantum Internasional. Saat ini menjabat sebagai Ka Prodi Strategi Pertahanan Darat Fakultas Strategi Pertahanan Universitas Pertahanan dan Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ibn Khaldun Bogor.

BIODATA PENULIS



Alfa Syahputra, S.M.,M.M., C.DMS., C.TM
Dosen Program Studi Manajemen Ritel
Fakultas Ekonomi dan Sosial
Universitas Rokania

Penulis lahir di Kota Tengah tanggal 4 April 1996. Beliau dilahirkan sebagai Anak Nelayan. Ayah Kasim dan Omak Lisma. Penulis memiliki keahlian dibidang Jurnalistik dan sudah menerbitkan sebuah buku dengan judul “ Milenial Dalam Berita Menginspirasi Semua Kalangan”. Penulis juga dosen tetap pada Program Studi Manajemen Ritel Universitas Rokania.

Pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi di Universitas Pasir Pengaraian. Kemudian pendidikan S2 di Program Studi Master of Entrepreneurial Management (MM) Konsentrasi Corporate Entrepreneurship Project Venture Creation Universitas Ciputra. 15 Juli 2024 Alfa Syahputra Diterima sebagai Calon Mahasiswa Baru Program Doctoral di Universitas Ciputra tahun akademik 2024-2025 PROGRAM STUDI Doctor of Management & Entrepreneurship (DME). Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: Alfasyahputra@Rokania.ac.id atau WA 082385236660

BIODATA PENULIS



Yamolala Zega, S.E.,M.M.
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Nias

Penulis lahir 10 Mei 1982 di Desa Alo'oa Kecamatan Tuhemberua Kabupaten Nias Utara. Anak ke-5 dari pasangan Ayah Hezisokhi Zega (Alm) dan Ibu Linia Gea. Menempuh pendidikan Sekolah Dasar di SDN. 075026 Alo'oa lulus 1995, SLTPN 1 Tuhemberua lulus 1998 dan SMAN 1 Tuhemberua lulus 2002. Setelah tamat SMA, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Satu (S1) dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di STIE YPBI Jakarta 2008. Setelah tamat S1 terbebani untuk membangun ekonomi keluarga dan terbebani untuk membagan SDM di kampung halaman. Pada bulan Juni 2008, dan menghabiskan waktunya mengajar di STIE Pembangunan Nasional menjadi Dosen Luar Biasa. Tahun 2013, menamatkan studinya Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen di Universitas HKBP Nommensen Medan. Pada tahun 2015, diangkat menjadi Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Nias di STIE Pembangunan Nasional. Dan sampai saat ini masih menjadi Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Nias di Fakultas Ekonomi Program Studi S1 Manajemen Universitas Nias setelah alih bentuk tahun 2021. Penulis aktif dalam menulis Buku Ber-ISBN. Sehingga pada puncak Hari Pendidikan Nasional

tanggal 2 Mei 2024, penulis menerima Piagam Penghargaan Penulis Buku Ber-ISBN yang diberikan oleh Rektor Universitas Nias. Dan juga aktif dalam kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat dan Penelitian. Tahun 2021 telah Lulus Sertifikasi Dosen. Penulis juga aktivis di Gereja BNKP Jemaat Alo'oa Resort 30 sebaga Ketua Komisi Bapak Periode 2017-2022 dan Periode 2022-2027. Dan memiliki jiwa sebagai pekerja keras, disiplin dan berjiwa entrepreneurship. Sebagai pedoman dalam hidupnya ayat Alkitab yaitu 1 Raja-Raja 2:3 Lakukanlah kewajibanmu dengan setia terhadap Tuhan, Allahmu, dengan hidup menurut jalan yang ditunjukkan-Nya, dan dengan tetap mengikuti segala ketetapan, perintah, peraturan dan ketentuan-Nya, seperti yang tertulis dalam hukum Musa, supaya engkau beruntung dalam segala yang kaulakukan dan dalam segala yang kautuju.

BIODATA PENULIS



Sitti Husna Noviana Djou, SE., M.Si
Dosen Program Studi S-1 Bisnis Digital
Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Penulis Lahir di Gorontalo, tanggal 19 November 1989. Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi S-1 Bisnis Digital, Universitas Bina Mandiri Gorontalo. Menyelesaikan Pendidikan S1 Manajemen di Universitas Negeri Gorontalo (2010) dan S2 Ilmu Administrasi di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Taruna Gorontalo (2019). Penulis Aktif dalam membuat desain dan menulis Jurnal Baik Nasional maupun Internasional. Penulis dapat dihubungi melalui email : sitti.husna@ubmg.ac.id

BIODATA PENULIS



Irfan Akadji, S.E., M.M
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Bina Mandiri Gorontalo

Penulis lahir di Gorontalo tanggal 3 Maret 1965 Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bina Mandiri Gorontalo. Menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan manajemen dan S2 Manajemen SDM, saat ini sedang menyelesaikan S3 Program Studi Islam Konsentrasi Filantropi Islam. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: irfan.akadji@gmail.com