

# PENGANTAR MANAJEMEN

## (KONSEP DAN PENDEKATAN TEORETIS)

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



Dr. Amruddin, S.Pt., M.Pd., M.Si. | Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.SE.  
Dr. Syarifuddin Sulaiman, S.E., M.Si. | Iljasmadi, S.E., M.M.  
Dr. Hj. NurWahyuni, S.E., M.Ak. | Nahriyah Fata, S.Ag., M.Pd.  
Dr. Jeffrit Kalprianus Ismail, M.Pd. K.  
Helendra, S.E., M.Si. | Hane Johan, S.E., M.M.  
Dra. Isro Ani Widayati, MP. | Dr. Popy Novita Pasaribu, S.TP., M.BS.  
Pahri Siregar, M.Pd.I. | Sri Mulyana, S.E., M.Pd.  
Semy Djulandy Balukh, M.Pd.K., M.Th.  
Dr. Endang Sungkawati, S.Pd., M.Si.  
Dewi Sartika, S.T., M.Si. | Wage Ummami, M.Pd, M.E.  
Rachmatullaily Tinakartika Rinda, S.E., M.M.  
Seprianus L. Padakari, M.Th.

BOOK CHAPTER

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

## **UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

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

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

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

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

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

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

# **PENGANTAR MANAJEMEN (KONSEP DAN PENDEKATAN TEORETIS)**

Dr. Amruddin, S.Pt., M.Pd., M.Si.  
Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.SE.  
Dr. Syarifuddin Sulaiman, S.E., M.Si.  
Iljasmadi, S.E., M.M.  
Dr. Hj. NurWahyuni, S.E., M.Ak.  
Nahriyah Fata, S.Ag., M.Pd.  
Dr. Jeffrit Kalprianus Ismail, M.Pd. K.  
Helendra, S.E., M.Si.  
Hane Johan, S.E., M.M.  
Dra. Isro Ani Widayati, MP.  
Dr. Popy Novita Pasaribu, S.TP., M.BS.  
Pahri Siregar, M.Pd.I.  
Sri Mulyana, S.E., M.Pd.  
Semy Djulandy Balukh, M.Pd.K., M.Th.  
Dr. Endang Sungkawati, S.Pd., M.Si.  
Dewi Sartika, S.T., M.Si.  
Wage Ummami, M.Pd, M.E.  
Rachmatullaily Tinakartika Rinda, S.E., M.M.  
Seprianus L. Padakari, M.Th.

Editor:

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

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.penerbit.medsan.co.id](http://www.penerbit.medsan.co.id)

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

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

Dr. Amruddin, S.Pt., M.Pd., M.Si.  
Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.SE.  
Dr. Syarifuddin Sulaiman, S.E., M.Si.  
Iljasmadi, S.E., M.M.  
Dr. Hj. NurWahyuni, S.E., M.Ak.  
Nahriyah Fata, S.Ag., M.Pd.  
Dr. Jeffrit Kalprianus Ismail, M.Pd. K.  
Helendra, S.E., M.Si.  
Hane Johan, S.E., M.M.  
Dra. Isro Ani Widayati, MP.  
Dr. Popy Novita Pasaribu, S.TP., M.BS.  
Pahri Siregar, M.Pd.I.  
Sri Mulyana, S.E., M.Pd.  
Semy Djulandy Balukh, M.Pd.K., M.Th.  
Dr. Endang Sungkawati, S.Pd., M.Si.  
Dewi Sartika, S.T., M.Si.  
Wage Ummami, M.Pd, M.E.  
Rachmatullaily Tinakartika Rinda, S.E., M.M.  
Seprianus L. Padakari, M.Th.

Editor :

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

Tata Letak :

**Mega Restiana Zentrato**

Desain Cover :

**Syahrul Nugraha**

Ukuran :

**A5 Unesco: 15,5 x 23 cm**

Halaman :

**viii, 277**

ISBN :

**978-623-362-448-0**

Terbit Pada :

**Maret 2022**

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

**PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA**

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

[www.penerbit.medsan.co.id](http://www.penerbit.medsan.co.id)

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan Karunia dan Rahmat-Nya yang telah diberikan kepada kami, sehingga buku ini dapat disusun dan diterbitkan tepat waktu. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai manajemen, baik konsep, teori maupun penerapannya dalam kehidupan sehari-hari. Kehadiran buku ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu dan pengetahuan kepada para pembaca khususnya terkait dengan manajemen.

Sistematika penyusunan buku dalam bentuk book chapter ini terdiri atas sembilan belas bab, dan diberi judul Pengantar Manajemen (Konsep dan Pendekatan Teoretis). Karya ini, tentunya masih terdapat banyak kekurangan, seperti kata pepatah tak ada gading yang tak retak, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Sang Pencipta. Oleh sebab itu, kami sangat mengharapkan saran dan masukan dari para pembaca demi penyempurnaan karya selanjutnya.

Penulis menyadari bahwa di dalam penyusunan buku ini, banyak kendala yang dihadapi. Akan tetapi, berkat dukungan dari berbagai pihak, maka buku ini dapat diterbitkan sesuai dengan rencana. Pada kesempatan ini, kami menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada pihak yang telah memberikan bantuannya. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator book chapter ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Februari, 2022  
Editor



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
1 SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN.....	1
Konsep Dasar Manajemen.....	1
Tokoh-Tokoh Manajemen.....	2
Perkembangan Pemikiran Manajemen .....	8
Tahap Sebelum Revolusi Industri .....	10
Tahap Revolusi Industri .....	10
Masa Manajemen Ilmiah .....	11
Masa Manajemen Operasional Modern .....	11
Era Aliran Perilaku Manusia .....	12
Aliran Manajemen Modern .....	13
Manajemen Jepang.....	13
2 PROSES, PRINSIP, DAN FUNGSI MANAJEMEN....	17
Pendahuluan .....	17
Proses Manajemen.....	18
Prinsip-Prinsip Manajemen .....	24
Fungsi Manajemen .....	28
3 MANAJEMEN SEBAGAI SENI, ILMU, DAN PROFESI .....	33
Manajemen sebagai Seni.....	33
Manajemen sebagai Ilmu.....	36
Manajemen sebagai Profesi .....	40
Kesimpulan .....	42



4	PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	45
	Pengertian Perencanaan.....	45
	Pengambilan Keputusan .....	49
5	LINGKUNGAN ORGANISASI .....	55
	Pendahuluan.....	55
	Definisi Lingkungan Organisasi.....	56
	Faktor Organisasi .....	57
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Lingkungan.....	58
	Hubungan Organisasi dengan Lingkungan .....	63
	Ketidakpastian Lingkungan yang Berbeda-Beda ..	65
	Strategi Mengendalikan Lingkungan.....	66
	Lingkungan Global .....	66
6	PERILAKU INDIVIDU DAN KELOMPOK DALAM ORGANISASI .....	71
	Pendahuluan.....	71
	Perilaku Individu dalam Organisasi.....	72
	Perilaku Kelompok dalam Organisasi.....	74
	Urgensi Perilaku Individu dan Kelompok dalam Organisasi.....	79
	Penutup .....	80
7	KETERAMPILAN DAN TINGKATAN MANAJEMEN .....	85
	Pengertian Keterampilan Manajemen.....	85
	Fungsi dan Tugas Manajerial Manajemen .....	87
	Keterampilan Manajemen.....	90
	Tingkatan Manajemen.....	96

8	TEORI KEPEMIMPINAN.....	103
	Defenisi Kepemimpinan .....	103
	Filsafat Ilmu dan Filsafat Kepemimpinan.....	104
	Definisi Pemimpin, Pimpinan, dan Kepemimpinan.....	105
	Tiga Paham Pemimpin .....	110
	Pengertian Pimpinan yang Efektif dan Efisien ....	110
	Cara Memengaruhi Pengikut.....	111
	Kepemimpinan Abad Ke-21 .....	112
	Tipe Pemimpin.....	113
9	TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA .....	117
	Motivasi.....	117
	Kepuasan Kerja .....	118
	Aspek-Aspek Kepuasan Kerja .....	119
	Teori Motivasi dan Kepuasan Kerja.....	120
	Pengukuran Kepuasan Kerja.....	122
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja .....	123
	Peran Motivasi dalam Kinerja .....	124
10	MENGELOLA BUDAYA DAN ETIKA.....	129
	Pentingnya Budaya dan Etika dalam Organisasi.....	129
	Pengertian Budaya dan Etika .....	130
	Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi .....	131
	Isi Budaya Organisasi.....	132
	Pembentukan Budaya Organisasi.....	135
	Sosialisasi Budaya Organisasi.....	137

	Peran Pemimpin dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi.....	139
	Mengubah Budaya Organisasi.....	141
11	KONSEP KOMITMEN ORGANISASIONAL .....	147
	Komitmen Afektif .....	149
	Komitmen Berkelanjutan .....	151
	Komitmen Normatif.....	152
	Antiseden, Korelasi dan Konsekuensi .....	153
	Komitmen Kerja.....	156
	Respons terhadap Situasi Negatif .....	158
	Perilaku Penarikan Diri ( <i>Withdrawal Behavior</i> )...	159
	Penelitian Komitmen Organisasional dalam Model SDM.....	161
12	MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI....	167
	Pendahuluan .....	167
	Pengertian Organisasi .....	168
	Manajemen Konflik .....	171
	Konflik dalam Organisasi .....	172
	Pendekatan Mengelola Konflik.....	175
	Jenis-Jenis Konflik .....	176
	Sumber-Sumber Konflik.....	177
13	MEMBANGUN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF .....	183
	Pengertian Komunikasi .....	183
	Model Komunikasi .....	184
	Fungsi Komunikasi.....	185
	Membangun Komunikasi yang Efektif.....	187
	Hambatan Komunikasi .....	192

14	PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI .....	195
	Pendahuluan .....	195
	Apa itu Pengorganisasian? .....	197
	Fungsi Pengorganisasian.....	198
	Komponen-Komponen Pengorganisasian.....	199
	Struktur Organisasi.....	201
	Dasar-Dasar Struktur Organisasi.....	202
	Unsur-Unsur Struktur Organisasi.....	204
	Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi.....	204
15	PERANAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI .....	209
	Arti dan Pentingnya Sumber Daya Manusia .....	209
	Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	210
	Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia .....	212
	Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	216
16	FUNGSI PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN ...	221
	Fungsi-Fungsi Manajemen .....	221
	Pengawasan.....	222
	Fungsi dan Sasaran Pengawasan .....	223
	Tipe dan Jenis Pengawasan.....	226
	Pengendalian.....	228
	Jenis dan Proses Pengendalian.....	229
17	KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	233
	Definisi Komunikasi Organisasi.....	233
	Fungsi Komunikasi Organisasi.....	234
	Proses Komunikasi .....	236

	Sumber Distorsi.....	237
	Komunikasi dalam Organisasi.....	238
	Komunikasi Informal dalam Organisasi .....	241
18	DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG .....	245
	Pendahuluan.....	245
	Pengertian Desain Organisasi.....	246
	Proses dalam Desain Organisasi.....	247
	Model Desain Organisasi.....	248
	Desain Organisasi merupakan Awal Perencanaan Strategis .....	250
	Pengertian Wewenang .....	251
	Jenis-Jenis Wewenang.....	251
	Sumber-Sumber Wewenang .....	255
	Batasan Wewenang.....	256
	Pelimpahan Wewenang .....	256
19	DASAR-DASAR MANAJEMEN PEMASARAN .....	261
	Pendahuluan.....	261
	Pengertian Manajemen.....	262
	Konsep Manajemen Pemasaran .....	266
	Falsafah Manajemen Pemasaran .....	266
	Konsep Inti Pemasaran .....	272

# SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN

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

Prodi Agribisnis Fakultas Pertanian  
Universitas Muhammadiyah Makassar

## **Konsep Dasar Manajemen**

Manusia sebagai makhluk sosial yang memiliki setumpuk keinginan dan berbagai macam kebutuhan. Silih berganti keinginan dan kebutuhan merasuki alam pikiran serta kehidupan manusia dari waktu ke waktu.

Salah satu cara memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut, manusia berorganisasi. Adapun untuk mencapai tujuan sosialnya secara efektif dan efisien, manusia tersebut perlu menerapkan manajemen. Ini sekaligus menjawab bahwa yang memerlukan manajemen adalah manusia secara individu maupun kolektif (sosial).

Paling sedikit empat aplikasi yang berbeda dari istilah manajemen. Istilah manajemen dapat digunakan untuk hal-hal yang berhubungan dengan: (1) Pengelompokan pekerjaan, manajemen dapat berarti suatu kelompok orang yang melaksanakan tugas-tugas atau fungsi-fungsi manajerial. Ini digunakan untuk menyebut seluruh individu dalam kelompok tersebut secara kolektif. (2) Seorang individu. Individu yang melaksanakan fungsi-fungsi manajerial atau bagian kelompok secara keseluruhan dapat disebut bagian manajemen. (3) Suatu disiplin akademik. Manajemen adalah suatu bidang spesialisasi akademik, atau suatu bidang studi. (4) Suatu

proses. Manajemen juga merupakan suatu proses, karena mencakup pelaksanaan suatu rangkaian tipe-tipe khusus kegiatan atau fungsi (Handoko, 1992).

### **Tokoh-Tokoh Manajemen**



Gambar 1. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Taylor adalah seorang insinyur mekanik asal AS yang terkenal atas usahanya meningkatkan efisiensi industri. Taylor dikenal juga sebagai pemimpin intelektual dari gerakan efisiensi.

Teori klasik berangkat dari premis bahwa organisasi bekerja dalam proses yang logis dan rasional dengan pendekatan ilmiah dan berlangsung menurut struktur atau anatomi organisasi. Salah satu teori klasik adalah manajemen ilmiah (*scientific management*) yang dikembangkan oleh Frederick W. Taylor dan dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah. Taylor memfokuskan perhatiannya pada studi waktu untuk setiap pekerjaan (*time and motion study*).

Pada sebuah pabrik baja di Philadelphia, Taylor melihat pekerja yang melakukan praktik *soldiering* sengaja memperlambat pekerjaan, lebih rendah dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Taylor kemudian mengembangkan analisis kerja. Pekerjaan dipecah-pecah ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil, waktu yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut ditentukan (biasanya dengan melihat waktu yang dipakai oleh pekerja yang baik).

Metode yang terbaik dan tercepat untuk melakukan pekerjaan tersebut dipelajari. Taylor kemudian memperkenalkan sistem pembayaran diferensial (*differential rate system*). Dengan cara tersebut, karyawan akan memperoleh kenaikan upah apabila berhasil melampaui standar yang telah ditentukan. Kenaikan upah tersebut dihitung secara teliti berdasarkan perkiraan kenaikan keuntungan perusahaan karena kenaikan produksi tersebut. Dengan cara semacam itu upah menjadi fair karena ditentukan secara ilmiah. Dengan cara semacam itu juga, baik perusahaan ataupun pekerja akan sama-sama memperoleh keuntungan pekerja yang tidak efisien tidak perlu takut kehilangan pekerjaan, karena penawaran tenaga kerja saat itu masih kurang.

Karena teorinya tersebut, Taylor kemudian bekerja menjadi konsultan di beberapa perusahaan. Dengan cara semacam itu, Taylor merasa dapat mengaplikasikan idenya dengan lebih efektif, dan melaporkan bahwa banyak perusahaan yang sukses dengan menggunakan metodenya. Meskipun sukses menaikkan produktivitas, banyak tantangan yang muncul, pekerja mulai takut diberhentikan apabila perusahaan menggunakan metode yang dikembangkan oleh Taylor.

Tantangan terhadap Taylor menyebabkan pemogokan pada sebuah pabrik Watertown Arsenal di Massachusetts, Amerika Serikat (AS). Wakil rakyat (anggota kongres) memanggil Taylor meminta penjelasan mengenai idenya. Penjelasan Taylor ditulis dalam dua buku *Shop Management* dan *The Principles of Scientific Management*.

Manajemen ilmiah Taylor didasarkan pada beberapa langkah atau prinsip yakni: (1) Mengembangkan ilmu (*science*) untuk setiap elemen pekerjaan, untuk menggantikan metode perkiraan yang tanpa didasari ilmu (*rule of thumb*). (2) Memilih karyawan secara ilmiah dan melatih mereka untuk melakukan pekerjaan seperti yang telah ditentukan pada langkah satu. (3) Mengawasi karyawan untuk memastikan bahwa mereka mengikuti metode yang telah ditentukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (seperti langkah satu) dan pengawasan dilakukan secara ilmiah. (4) Kerja sama antara



manajemen dengan pekerja ditingkatkan. Persahabatan antara keduanya juga ditingkatkan (Hanafi dalam Badruddin, 2017).

Taylor berpendapat bahwa agar prinsip itu sukses, diperlukan revolusi mental yang menyeluruh baik dari sisi manajemen maupun sisi pekerja. Dari pada bertikai memperebutkan keuntungan yang ada, lebih baik keduanya memfokuskan pada peningkatan produktivitas dan keuntungan agar lebih besar. Keuntungan yang lebih besar akan menguntungkan semuanya. Taylor percaya bahwa manajemen maupun pekerja mempunyai kepentingan yang sama untuk meningkatkan produktivitas.



Gambar 2. Henry Payol (1841-1925)

Fayol lahir di Istanbul adalah seorang teorisi manajemen atau administrasi asal Prancis, salah seorang tokoh paling berpengaruh dalam konsep manajemen. Fayol sebagai seorang tokoh manajemen, peranannya dapat disejajarkan dengan Taylor. Kedua tokoh ini sama-sama berpendapat bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu dan itu dapat diajarkan dan dipelajari. Perbedaan keduanya, kalau Henry Fayol menjuruskan perhatiannya kepada pimpinan tingkat atas, maka Frederick W. Taylor menitikberatkan perhatiannya kepada pimpinan menengah dan pertama.

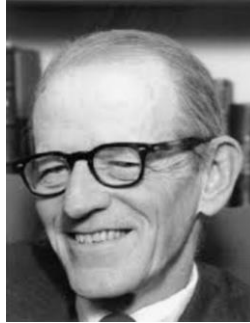
Fayol menggunakan seluruh karier bisnisnya pada sebuah perusahaan pertambangan dan industri di Prancis. Ia pensiun sebagai direktur setelah membuat kemajuan besar dalam mengorganisasi dan memperluas perusahaan tersebut. Tahun-tahun terakhirnya,

digunakan untuk mengembangkan hasil pemikirannya, khususnya dalam lingkungan pemerintahan bahwa prinsip-prinsip administrasi dapat dan harus diaplikasikan pada semua bentuk organisasi, tidak hanya pada perusahaan dan industri.

Henry Fayol mengeluarkan sebuah buku dengan judul *Adiministration Industrielle et General* (1961), yang kemudian diterjemahkan oleh Constance Storrs ke dalam bahasa Inggris dengan judul *General and Industrial Management*. Buku ini adalah hasil praktik dan studi di bidang manajemen selama lebih dari lima puluh tahun (Manullang, 2015).

Selanjutnya, Princes (2008) menambahkan bahwa pertumbuhan pemikiran manajemen operasional modern yang dikembangkan oleh Fayol tersebut, dinilai penting pada tiga hal:

1. Fungsional organisasi perusahaan/aktivitas industri, yang meliputi: teknis, dagang (jual beli pertukaran), keuangan (mencari dan menggunakan modal), akuntansi (termasuk statistik), dan manajerial.
2. Prinsip umum dalam manajemen perlu melakukan beberapa hal, sebagai berikut: yaitu: *division of work* (spesialisasi), *authority* (wewenang), *discipline* (disiplin), *unity of command* (kesatuan komando), *unity of direction* (kesatuan perintah), *subordination of individual interest to general interest* (meletakkan kepentingan perorangan di bawah kepentingan umum), *remuneration*, *centralization* (sentralisasi), *scalar chain* (garis wewenang), *order* (ketertiban), *equity*, *stability of turn over of personnel* (stabilitas masa jabatan), *initiative* (inisiatif), dan *ecsprit de corps* (semangat korps).
3. Fungsi manajemen lebih menekankan pada *planning*, *organizing*, *coordinating*, *cooperating*, dan *controlling*.



Gambar 3. George Elton Mayo (1880-1949)

Elton Mayo seorang psikolog, sosiolog dan teoritikus organisasi kelahiran Australia. Mayo dikenal karena penelitian-penelitiannya serta perannya dalam *Hawthorne-Studies*. Sebuah temuan yang sederhana tetapi berimplikasi besar, tentang efek penerangan pengaruhnya terhadap keluaran (*output*), penelitian dilakukan terhadap para karyawan perakitan (*assembly*).

Elton Mayo dikategorikan “pendekar” teori dan perilaku organisasi. Pendekatan perilaku sama dengan pendekatan lainnya dalam perspektif manajemen, yaitu tumbuh dan berkembang secara bertahap dari tahun ke tahun. Para pencetus pendekatan ini lebih menekankan pada kelayakan orang sebagai fokus utama dalam beraktivitas untuk kepentingan organisasi. Kesuksesan manajemen (Frances, 2008) tergantung pada kemampuan sebagian besar orang yang terlibat dalam manajemen bersangkutan dalam memahami dan bekerja dengan orang-orang yang mempunyai aneka ragam latar belakang, kebutuhan, persepsi dan cita-cita.

Progresivitas pendekatan humanistik ini berasal dari gerakan hubungan antarumat manusia yang diaplikasikan ke dalam perilaku organisasi modern yang diakui telah dipengaruhi oleh teori dan praktik manajemen. Gerakan hubungan antarumat manusia adalah suatu usaha yang direncanakan oleh para ahli teori dan praktisi agar para manajer mempunyai sensitivitas yang baik terhadap kebutuhan karyawannya.

Gerakan hubungan antarumat manusia ini bisa dikomparasi dengan puncak piramida (*top of pyramid*). Gerakan hubungan antarumat manusia ini didukung dan dipengaruhi oleh tiga historis yang berbeda, yakni; (1) Unionisasi, (2) Studi Hawthorne, dan (3) Filosofi humanistik industrial.

1. Unionisasi. Gerakan hubungan antarumat manusia perlu dikembangkan, kebutuhan yang utama adalah untuk mengapresiasi suatu hal yang melatarbelakangi sosio-politik di masa 1800-an hingga 1920 kemudian pada 1930-an muncul depresi besar (*great depression*) di Amerika. Awal dari teori relasi manusia ini mempunyai slogan “setiap karyawan yang bergabung dengan perserikatan harus dicukupi kebutuhannya”. Mulai sejak itu, manajer bisnis mengadopsi moralitas yang mendorong teknik-teknik relasi antarumat manusia.
2. Studi Hawthorne. Sebagaimana yang terjadi pada perubahan iklim sosio-politik, pertumbuhan dan perkembangan bisnis dalam industri juga terjadi. Para ilmuwan perilaku (*behavioral scientist*) dari berbagai universitas bergengsi mulai melakukan studi-studi perilaku dengan sangat hati-hati. Mereka tidak mempelajari alat dan teknik dalam tradisi manajemen ilmiah, mereka lebih memfokuskan pada sosok orangnya.

Ada tiga pelajaran dalam relasi antarumat manusia menurut studi Hawthorne, (1) karyawan mempunyai moral yang lebih tinggi dan bekerja lebih keras dibawah pengawasan supervisor, (2) *interview* tidak langsung adalah lebih superior daripada beberapa teknik pertanyaan langsung yang bersifat tradisional, (3) operasional karyawan dibawah pengawasan yang tidak bersifat tradisional secara sistematis cenderung membatasi pendirian dan memaksakan standarisasi aturan kelompok yang bersifat informal.

3. Filosofi Humanistik Industrial. Unionisasi mencari teknik manajemen baru sedangkan studi Hawthorne menganggap sosok orang adalah penting bagi

produktivitas, adapun filosofi humanistik industrial menyediakan suatu keyakinan dasar pemikiran yang mengarah pada sosok karyawan agar lebih baik dipandang dari berbagai sektor kehidupan.

### **Perkembangan Pemikiran Manajemen**

Manajemen adalah suatu bentuk praktik yang pernah dilakukan oleh beberapa organisasi pada masa lampau (tepatnya era prasejarah), tetapi memiliki suatu disiplin akademis baru. Manajemen sebagai suatu pemahaman yang sistematis muncul ke permukaan pada akhir abad ke-18. Sejak itu, pengetahuan tentang manajemen tumbuh dan berkembang secara pesat dan cepat, terutama pada dekade terakhir.

Pertumbuhan pengetahuan manajemen berkembang secara tidak berurutan yang didasarkan pada fokus tertentu. Karena ia datang dari aneka ragam sarjana dengan latar belakang akademis yang berbeda sehingga memunculkan bermacam perspektif teoritis, dan tidak ada teori dan paradigma manajemen yang berlaku umum, sebab pengetahuan manajemen berisikan beberapa persaingan dengan berbagai perspektif yang bersifat parsial teoritis, namun bisa dipertukarkan sehingga pengetahuan manajemen meningkat dari waktu ke waktu. Untuk memahami secara penuh disiplin manajemen, kita hendaknya memahami dasar sejarah perkembangan pemikiran manajemen.

Menurut Handoko (1992), sejarah perkembangan teori manajemen dimulai pada periode waktu (1870-1930) dengan aliran manajemen ilmiah dengan kontributornya Frederick W. Taylor, Frank dan Lillian Gilbreth, Henry Gantt, dan Harington Emerson. Periode selanjutnya (1900-1940) disebut aliran organisasi klasik dengan tokohnya Henry Fayol, James D. Mooney, Mary Parker Follett, Herbert A. Simon, dan Chester I. Barnard. Periode (1930-1940) disebut aliran hubungan manusiawi dengan kontributornya Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, dan Hugo Munsterberg. Terakhir periode waktu 1940-sekarang disebut aliran manajemen modern dengan

tokohnya antara lain Abraham Maslow, Douglas McGregor, David McClelland dan lain-lain.

Teori manajemen Neoklasik berasumsi bahwa manusia adalah makhluk sosial dengan mengkalkulasikan dirinya. Pengikut paham neoklasik adalah Chester I. Barnard (1976) yang menyatakan bahwa hakekat organisasi adalah kerja sama, yaitu kesediaan orang saling berkomunikasi dan berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Individu harus bekerja sesuai dengan kehendak organisasi. Keseimbangan harus dijaga antara imbalan yang diberikan kepada individu dan sumbangan individu terhadap tercapainya tujuan organisasi. Barnard berpendapat bahwa suatu manajemen dapat bekerja secara efisien dan tetap hidup jika tujuan organisasi itu dijaga seimbang (Badrudin, 2017).

Tokoh lainnya adalah Douglas McGregor yang menyatakan bahwa manajemen akan mendapatkan manfaat besar jika ia menaruh perhatian pada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri karyawan. McClelland dengan teori prestasinya mengemukakan pada dasarnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga kebutuhan, yaitu: (1) Kebutuhan akan kekuasaan/kekuatan (*need of power*). (2) Kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*). (3) Kebutuhan akan keberhasilan (*power of achievement*).

Kadarman dkk. dalam Widjajakusuma dan Yusanto (2002), merangkum perkembangan ilmu manajemen dalam lima aliran besar. Tiga aliran besar pertama diistilahkan sebagai aliran sedangkan dua aliran besar terakhir dinamakan sebagai bentuk pendekatan yang berusaha mengintegalkan ketiga aliran tersebut. Kelimanya adalah: (1) Aliran Klasik, (2) Aliran Perilaku, (3) Aliran Ilmu Manajemen, (4) Pendekatan Sistem dan (5) Pendekatan Kontigensi.

Dalam ilmu manajemen, dikenal juga tiga aliran yang masing-masing berusaha membantu manajer untuk memahami dan memimpin perusahaan atau organisasi serta mengatasi masalah-masalahnya. Tiga aliran dalam manajemen tersebut adalah: 1) Aliran klasik (*classical school*), di mana aliran ini dalam perkembangannya

---

mempunyai dua cabang yakni manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik. (2) Aliran perilaku (*behavioral school*). (3) Aliran ilmu manajemen (Rohman, 2017).

Adapun Princes (2008), sejarah perkembangan pemikiran atau evolusi manajemen berasal dari manajemen perusahaan dan memiliki beberapa tahapan: (1) Tahapan sebelum Revolusi Industri. (2) Tahapan Revolusi Industri (1796). (3) Masa Manajemen Ilmiah. (4) Masa Manajemen Operasional Modern (1916). (5). Era Aliran Perilaku Manusia. (6) Aliran Manajemen Modern. (7) Manajemen Jepang.

### **Tahap Sebelum Revolusi Industri**

Pertumbuhan dan perkembangan pemikiran manajemen pada waktu itu, sangat lamban, karena ada dua sebab: (1) Keberadaan perusahaan diremehkan oleh Aristoteles, Napoleon, dan Adam Smith. (2) Para ahli dan pakar ekonomi terlalu asyik atau hanya lebih fokus pada pembahasan ekonomi negara, seperti yang dilakukan Adam Smith, David Ricardo, Alferd Marshal, dan lain-lain.

Berbagai peristiwa dalam khsanah Islam seperti pada tahun 20 Hijriah (642M) atas usulan Al Warid bin Hisyam bi Al Mughiror (seorang sahabat yang pernah melihat praktek pengelolaan kas negara di Syam) untuk membuat sistem pengarsipan atau administrasi pengelolaan kas negara sebagaimana yang dilakukan oleh raja-raja di Syam (Romawi), Khilafah Umar memperbaharui teknik organisasi dan dokumentasi Baitul Mall (Zallum dalam Widjajakusuma dan Yusanto, 2002).

### **Tahap Revolusi Industri**

Tahap ini merupakan era sebagai awal pertumbuhan dan perkembangan pemikiran manajemen. Ada tiga katagori pemikiran manajemen yang menonjol di era ini.

1. James Watt dan M.R. Boulton. Pemikiran manajemen yang dikembangkan oleh kedua pakar ini berkenaan dengan: (a) Teknik-teknik manajerial. Fokus pembahasan teknik manajerial ini mengenai perencanaan, proses, skema dan standar. (b) Manajemen kepegawaian. Fokus pembahasan

manajemen kepegawaian ini lebih menekankan pada pengembangan latihan, penggajian dan program kesejahteraan.

2. Robert Owen (1828), dikenal sebagai bapak manajemen kepegawaian modern karena pemikiran manajemen yang dikembangkan tentang semua hal yang berkenaan dengan kepegawaian. Di antaranya, pengaturan kondisi kerja, pengaturan umur minimal kerja, pengaturan jam kerja, penyediaan makanan untuk karyawan, perlu ada toko untuk keperluan hidup karyawan serta meningkatkan lingkungan hidup tempat tinggal.
3. Charles Babbage (1839). Charles Babbage dikenal sebagai bapak komputer. Pemikiran manajemen yang dikembangkan berkaitan erat dengan pembagian tugas melalui spesialisasi, Perlu prinsip ilmiah untuk mendapatkan hasil yang baik, dan pengatur pertama pembagian keuntungan bagi penyumbang produktivitas.

### **Masa Manajemen Ilmiah**

Pemikiran manajemen yang berlatar belakang ilmiah dikembangkan oleh F.W. Taylor lewat buku yang ditulisnya; *Shop Management* (1903) dan *The Principle of Scientific Management* (1911) serta beberapa buku lainnya. Pengembangan metode Para pakar sebagai pengikut EW. Taylor adalah Frank Lillian Gilbert, Gantt, Fgilene, dan lain-lain.

### **Masa Manajemen Operasional Modern**

Menurut Princes (2008), pertumbuhan pemikiran manajemen operasional modern dikembangkan oleh Henry Fayol lewat karya tulisnya yang berjudul *Administration Industrielle et Generale*. Adapun pakar ekonomi sebagai pengikut Henry Fayol adalah James D. Money dan Chester Barnard yang menuangkan pemikiran manajemen dengan teori sistem.



## **Era Aliran Perilaku Manusia**

Pemikiran manajemen pada era aliran perilaku manusia dikembangkan oleh Hugo Munsterberg yang tertuang dalam buku karyanya, *Psicology and Industrial Efficiency* (1916). Dia dikenal sebagai bapak psikologi industri. Pemikiran manajemen yang terkandung di dalamnya adalah peranan psikologi dalam meningkatkan produktivitas. Peranan psikologi dalam manajemen untuk meningkatkan produktivitas organisasi secara efektif, efisien dan optimal meliputi tiga hal:

1. Penemuan orang yang memiliki sikap mental yang cocok dengan pekerjaan.
2. Penemuan kondisi psikologis agar hasil yang dicapai memuaskan.
3. Perlu ditemukan cara atau metode yang bisa digunakan untuk memengaruhi pekerjaan agar diperoleh hasil yang sebaik-baiknya.

Beberapa gagasan yang lebih khusus dari berbagai riset perilaku (Handoko, 1992) adalah: (1) Unsur manusia adalah kunci penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi. (2) Manajer masa kini harus diberi latihan dalam pemahaman prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen. (3) Organisasi harus menyediakan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhan mereka. (4) Komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan. (5) Pekerjaan setiap karyawan harus disusun yang memungkinkan mereka mencapai kepuasan diri dari pekerjaan tersebut. (6) Pola-pola pengawasan dan manajemen pengawasan harus dibangun atas dasar pengertian positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.

Pakar yang mengikuti aliran ini adalah Elton Mayo (1949) yang mengemukakan hubungan antarumat manusia.

### **Aliran Manajemen Modern**

Aliran ini terdiri dari dua macam yakni: (1) Aliran perilaku organisasi, pemikiran manajemen yang terkandung dalam aliran ini adalah motivasi dan kepemimpinan. (2) Aliran kuantitatif, aliran ini tumbuh dan berkembang ditandai dengan riset operasi (*operation research*), yaitu menggunakan metode-metode kuantitatif untuk mengambil suatu keputusan.

### **Manajemen Jepang**

Manajemen Jepang mulai dikenal sejak tahun 1980. Inti yang terkandung dalam teori ini adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM sangat relevan dan signifikan dengan budaya masyarakat Jepang yang mendukung beberapa hal sebagai berikut manusia Jepang merasa sebagai makhluk yang sangat bergantung, mental masyarakat Jepang berorientasi kelompok, ketidakpastian dan risiko dianggap sebagai kenyataan hidup, disiplin tinggi dan nasionalisme tinggi.

Rangkaian teori TQM yang harus dimengerti dan dipahami terdapat beberapa hal, sebagai berikut; *Bench marking strategy* (perbaikan terus menerus), *Total Quality Control* (TQC), penerapan *ethics of quality* sebagai moral *leadership*, penerapan *quality control project*, penggunaan teori *just in time*, pembudayaan *quality*, serta *evaluasi quality* (sertifikasi ISO).

**Daftar Pustaka**

- Badrudin. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Frinces, Z.H. (2008). *Manajemen, Konsep Membangun Sukses*. Yogyakarta: Mida Pustaka.
- Handoko, T.H. (1992). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Manullang, M. (2015). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rohman, A. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: Inteligencia Media.
- Widjajakusuma, M.K dan Yusanto, M.I. (2002). *Pengantar Manajemen Syariat*. Jakarta: Khairul Bayan.

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

Lahir di Kota Makassar dari Orang Tua berdarah Bulukumba-Sinjai, Sulawesi Selatan. Menyelesaikan pendidikan S-1 di Fakultas Peternakan dan Perikanan Unhas (1996) selanjutnya S-2 di PPs UNM (2001) dan PPs UIM (2014) Program Studi Agribisnis, serta menyelesaikan S-3 di Program Sosiologi UNM (April-2021). Aktif berorganisasi pada Perhimpunan Sarjana Pertanian Indonesia (PISPI) dan Asosiasi Agribisnis Indonesia (AAI). Penulis diamanahkan menjadi ketua prodi Agribisnis periode 2014-2018 di Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah (Unismuh) Makassar. Penulis juga aktif berorganisasi kemasyarakatan seperti di Badan Komunikasi Pemuda Remaja Masjid Indonesia (BKPRMI) Sulsel. Menikah dengan Syahrini (48) serta telah dikaruniai anak, Muh. Fatih (19), Sabil Khairat (16) dan Sarah Nabilah (14). Penulis senang dan aktif menulis, buku pertama yang diterbitkannya adalah Kota Tanpa Maksiat (2003), Mengapa Memilih Pemimpin Islam (2007), Pokok-Pokok Sosiologi pertanian (2010), Kelembagaan, Organisasi dan Kepemimpinan (Lembaga Penerbitan Unismuh, 2011), selanjutnya buku kolaborasi yang telah diterbitkan oleh Penerbit Media Sains Indonesia adalah Manajemen Agribisnis, Dasar-Dasar Manajemen (Konsep dan Teori), Perilaku Konsumen (Teori dan Implementasi), Kewirausahaan, PengantarBisnis serta Bisnis Digital, selain menjadi editor buku PengantarSosiologi Pertanian. Sehari-hari sebagai dosen pada matakuliah antara lain; Dasar Manajemen, Sosiologi Pertanian, Manajemen Agribisnis, dan Agribisnis Peternakan.

*E-mail* Penulis: [amruddin@unismuh.ac.id](mailto:amruddin@unismuh.ac.id)



# PROSES, PRINSIP, DAN FUNGSI MANAJEMEN

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

Universitas Pertamina

## **Pendahuluan**

Manusia sudah sejak lama berusaha mengatur dirinya sendiri dan manusia lain di sekitarnya (kelompok). Pada masa-masa awal manusia mulai mempraktikkan manajemen hanya sebatas membagi tugas dan tanggung jawab dalam kelompok. Kemampuan untuk mengatur dan mengkoordinasikan keahlian (*skills*) dan tenaga (*effort*) sudah dimulai sejak jama prasejarah di saat manusia berburu dan mengumpulkan makanan (*hunter-gatherer*) hingga kemampuan bangsa Mesir kuno dalam membangun piramida dan kemampuan bangsa Cina membangun Tembok Besar (*great wall*). Mary Parker Follet menyebut manajemen adalah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui manusia.

Seorang filosof bangsa Cina bernama Mencius (372 – 298 S.M.) telah mencoba mengembangkan sistem dan model yang pada jaman sekarang disebut manajemen produksi. Ia berusaha membagi tenaga kerja menurut keahliannya kala itu. Plato (427 – 347 S.M.) juga telah membahas konsep tentang pembagian tugas (*division of labor*) dalam bukunya berjudul *The Republican*. Konsep dan prinsip manajemen telah dipraktikkan oleh manusia sejak berabad-abad yang lalu.

Seiring berjalannya waktu, praktik manajemen mengalami perubahan. Hal ini dikuatkan oleh beragam pendapat ahli seperti Bartol dan Martin (1998) dan Naranjo-Gil et al. (2016). Perubahan-perubahan tersebut disebabkan oleh berbagai faktor seperti globalisasi (Stros *et al.*, 2014), persaingan yang ketat (Ferreira dan Kittsteiner, 2011) dan konektivitas (Pham *et al.*, 2018).

### **Proses Manajemen**

Manajemen adalah suatu proses tapi juga sebuah seni dalam mengatur, memotivasi, memerintah, mengelola dan merancang untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Oleh sebab itu, kita pertama-tama akan membahas proses-proses dalam manajemen. Setidaknya ada lima proses yang utama dalam manajemen, yaitu:

#### 1. *Policy Formulation*

Setelah tujuan dan sasaran ditetapkan pada tahap awal, langkah berikutnya yang vital adalah membuat kebijakan. Pemahaman dan makna antara sasaran dan kebijakan sering kali tumpang tindih. Sasaran sering kali dipersamakan dengan kebijakan sehingga jika kita telah menetapkan sasaran maka sama saja dengan menetapkan kebijakan. Pemahaman ini, keliru karena pada intinya sasaran adalah hal-hal yang ingin kita capai atau raih sedangkan kebijakan adalah tuntunan (*guidance*) yang kita gunakan untuk mencapai sasaran tersebut. Kebijakan juga bisa dianggap sebagai suatu metode atau cara. Perbedaannya jelas, yaitu sasaran ditetapkan terlebih dahulu baru kemudian membuat kebijakan. Kedua hal ini saling melengkapi (komplemen).

Kebijakan (*policy*) dapat dikelompokkan berdasarkan kerangka waktu (*time horizon*), yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Kebijakan juga dapat dikelompokkan menurut lingkup dan detail kebijakan, yaitu:

##### a. *Major Policies*

*Major policies* adalah kebijakan yang mengatur seluruh perilaku dari bisnis inti perusahaan.

*Major policies* bisa mengatur hal-hal seperti berikut ini:

- 1) Mengatur produk atau layanan apa saja yang akan ditawarkan oleh perusahaan selama periode waktu tertentu.
- 2) Menjelaskan metode distribusi di area geografi tertentu.
- 3) Menjelaskan wilayah atau daerah dimana perusahaan akan beroperasi atau berbisnis.
- 4) Menjelaskan metode produksi untuk barang atau jasa pada wilayah-wilayah tertentu.
- 5) Menjelaskan kebijakan mengenai riset dan pengembangan (*research and development*).

b. *Minor Policies*

*Minor policies* mengatur hal-hal yang lebih spesifik dari *major policies* atau tuntunan tentang bagaimana melaksanakan isi dari *major policies*. Isi dan cakupan dari *minor policies* bisa sangat detil dan spesifik yang mengatur teknis pelaksanaan dari *major policies*. Hal-hal yang biasanya terdapat dalam *minor policies* adalah sebagai berikut:

- 1) Kebijakan tentang penetapan harga produk atau layanan (*product pricing*).
- 2) Pengaturan mengenai metode distribusi dari pabrik ke distributor atau ke gudang.
- 3) Kebijakan tentang kebutuhan sumber daya bagi unit riset dan pengembangan.
- 4) Kebijakan pemasaran untuk wilayah-wilayah yang berbeda.

2. *Decision-Making*

Proses pengambilan keputusan (*decision-making*) membutuhkan informasi yang cukup (*adequate information*), akal sehat dan penilaian yang seimbang (*balanced judgement*). Pengambilan keputusan adalah

---



serangkaian proses untuk memilih dan memilah suatu tindakan yang dianggap terbaik. Proses pengambilan keputusan yang terbaik harus melibatkan hal-hal seperti dibawah ini:

- a. Pengambilan keputusan harus mendengar saran para ahli (*experts*).

Saran profesional dan teknis dibutuhkan untuk permasalahan khusus dan teknis. Saran ahli ini, bisa berasal dari personel atau tenaga ahli dalam perusahaan sendiri atau dari ahli/pakar dari luar perusahaan.

- b. Pengambilan keputusan harus melibatkan pihak-pihak yang terkait atau berkepentingan.

Melibatkan pihak-pihak yang terkait berarti pimpinan perusahaan mau mendengarkan masukan dari para karyawan. Hal ini akan menimbulkan perasaan didengarkan dan diterima sehingga para karyawan terkait akan memberikan partisipasi dan usaha terbaiknya. Selain itu pihak-pihak terkait adalah pihak-pihak yang paling mengetahui dan memahami permasalahan yang sedang dihadapi.

- c. Tanggung jawab harus diberikan kepada pihak-pihak yang paling relevan.

Setelah keputusan diambil maka tanggung jawab ada di pihak yang relevan, yaitu pihak yang memiliki kompetensi, pemahaman dan partisipasi dalam menyelesaikan masalah.

### 3. *Planning Process*

*Planning process* atau proses perencanaan berhubungan dengan mendesain aktivitas-aktivitas di masa depan yang penuh dengan ketidakpastian (*uncertainty*) dan sangat dinamis. Perencanaan membuat perusahaan mampu melihat jauh ke depan dan memiliki sasaran serta tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian, setiap aktivitas, usaha dan tenaga yang dikerahkan akan selalu ditujukan untuk

mencapai sasaran dan tujuan tersebut. Tanpa perencanaan yang baik maka perusahaan akan terjebak dan mudah kehilangan arah. Beberapa hal di bawah ini menjelaskan pentingnya perencanaan, yaitu:

- a. Perencanaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- b. Perencanaan dapat mengurangi risiko-risiko usaha.
- c. Perencanaan dapat memberikan arah.
- d. Perencanaan dapat mendorong kreativitas dan inovasi.
- e. Perencanaan dapat memberikan motivasi.
- f. Perencanaan membantu proses pengambilan keputusan.
- g. Perencanaan mempermudah mencapai sasaran perusahaan.
- h. Perencanaan membantu dalam pengawasan (*control*).

Perencanaan dapat dikelompokkan menurut kerangka waktu (*stipulated timeframe*) atau dikelompokkan berdasarkan isi dari rencana itu sendiri. Perencanaan yang didasarkan pada kerangka waktu adalah:

a. *Long Term Planning*

*Long term planning* atau perencanaan jangka panjang biasanya memiliki kerangka waktu lebih dari lima tahun. Perencanaan jenis ini memuat sasaran dan tujuan yang hendak dicapai perusahaan di masa depan. Oleh karena itu rencana ini memiliki tingkat ketidakpastian (*uncertainty*) yang sangat tinggi. Rencana jangka panjang adalah jenis rencana yang sering disusun, didiskusikan dan dibahas oleh para pimpinan di tingkat atas perusahaan atau organisasi.

b. *Intermediate/Midterm Planning*

*Intermediate planning* atau perencanaan jangka menengah biasanya berkisar antara 1 tahun hingga 5 tahun. Fokus dari rencana jangka menengah adalah persiapan-persiapan untuk mewujudkan rencana jangka panjang. Pihak-pihak yang relevan dan bertanggung jawab atas rencana jangka menengah biasanya adalah para manajer atau pimpinan perusahaan di level menengah.

c. *Short Term Planning*

*Short term planning* atau rencana jangka pendek berkisar kurang dari 1 tahun.

4. *Creating the Structure*

Pada tahap ini, membangun suatu organisasi tidak bermakna hanya sekedar membuat bagan dan coretan di atas kertas. Membangun organisasi membutuhkan imajinasi dan pemikiran yang dalam. Segalanya dimulai dari tujuan dan sasaran organisasi didirikan. Setelah hal-hal tersebut kita pahami maka fungsi atau unit atau departemen yang dapat mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dibentuk. Masing-masing unit atau departemen ini membutuhkan dan memiliki aktivitas atau kegiatan. Setiap kegiatan ini lalu dikelompokkan menjadi sebuah struktur yang solid. Setelah struktur terbentuk langkah berikutnya adalah mengisi struktur tersebut dengan personel yang sesuai.

Membangun struktur adalah sebuah proses yang memiliki tahapan-tahapan seperti berikut:

a. *Recruitment and Training*

Pada tahapan ini dilakukan rekrutmen, pelatihan dan promosi. Personel terbaik dengan keahlian, kemampuan dan komitmen untuk memajukan organisasi dipilih sebagai bagian dari mempersiapkan masa depan organisasi.

Prinsipnya adalah posisi atau unit terkait harus diisi oleh orang yang tepat dan yang terbaik.

b. *Performance appraisal*

Manusia sebagai individu memiliki keinginan dan tujuan yang beragam. Dengan insentif yang tepat maka perusahaan atau organisasi dapat mendorong para karyawan untuk selalu

Perusahaan atau organisasi yang baik akan berusaha memotivasi para personelnnya untuk selalu menyelaraskan keinginan dan tujuan pribadi

c. *Delegation*

Ketika pekerjaan tumbuh melampaui kapasitas pribadi seorang manajer tunggal, dia mulai menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Orang-orang lain ini, dalam arti tertentu, menjadi perpanjangan tangan dari manajer asli yang memberikan pekerjaan kepada mereka dan memberi mereka wewenang untuk melakukannya. Inilah disebut sebagai delegasi. Delegasi hanya memberi tahu seseorang apa yang anda ingin dia lakukan dan kemudian biarkan dia melakukannya.

d. *Decentralization*

Sejauh organisasi mengizinkan lebih banyak keputusan di tingkat yang lebih rendah, itu dapat disebut struktur terdesentralisasi (*decentralized*) sedangkan kebalikannya mencerminkan sentralisasi (*centralized*) struktur. Manakah dari dua struktur ini yang harus diadopsi oleh organisasi bergantung pada fungsinya sendiri, operasi, penyebarannya dan hubungannya diantara mereka. Tak satu pun dari mereka dapat dikatakan baik dan tidak buruk. Sentralisasi membebani eksekutif, menunda keputusan, dan dapat menyebabkan keputusan yang buruk karena jauh dari kenyataan di lapangan; desentralisasi, di sisi lain, sambil memperbaiki

beberapa kekurangan dari sentralisasi, bisa mengakibatkan seorang manajer kehilangan kendali, mengakibatkan pengambilan keputusan yang buruk oleh bawahan yang tidak kompeten, inkonsistensi dan penyimpangan dari tujuan organisasi dan hilangnya waktu dan sumber daya.

e. *Controlling the Process*

Mengontrol (*controlling*) adalah tidak lebih dari membimbing hal-hal untuk pergi ke arah yang Anda inginkan, untuk mencapai Anda sasaran. Kontrol membantu seorang manajer terhindar dari kinerja yang buruk. Kontrol yang baik memiliki efek pengaturan. Kontrol membantu mengukur kemajuan menuju tujuan perusahaan dan membantu perusahaan dalam menilai kinerja rencana.

### **Prinsip-Prinsip Manajemen**

Prinsip-prinsip manajemen adalah dasar-dasar dan nilai-nilai yang membantu kesuksesan suatu manajemen. Henry Fayol, seorang industrialis berkebangsaan Perancis, memperkenalkan dasar-dasar yang dapat diadopsi dan diterapkan dalam perusahaan atau organisasi di berbagai bidang. Teori Fayol dipraktikkan oleh para manajer untuk mengatur kegiatan internal suatu organisasi. Fayol berkonsentrasi untuk mencapai efisiensi manajerial.

Prinsip-prinsip manajemen menurut Henry Fayol adalah:

1. Pembagian Kerja

Pembagian kerja atau *division of work* bertujuan untuk membagi kerja/tugas berdasarkan keahlian (*skills*) dan kemampuan (*capabilities*) dari karyawan atau personel dalam perusahaan. Pembagian kerja harus menerapkan prinsip *the right man in the right place* dan prinsip rasionalitas sehingga kestabilan, kelancaran dan efisiensi perusahaan bisa tercapai.

## 2. Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang adalah hak melaksanakan kekuasaan untuk mengatur, membagi tugas, melarang, memerintahkan, memberi instruksi dan memberi penghargaan (*reward*) kepada personel yang berada di bawah kekuasaannya.

Tanggung jawab adalah tugas dan fungsi yang diemban seseorang sebagai akibat pembagian tugas dan tanggung jawab oleh personel yang memegang wewenang. Oleh karena itu, wewenang dan tanggung jawab selalu berdampingan dalam perusahaan. Akan tetapi, hak untuk memberi perintah tidak boleh dianggap tanpa mengacu pada tanggung jawab. Jika wewenang lebih dari tanggung jawab maka kemungkinan besar seorang manajer dapat menyalahgunakannya. Jika tanggung jawab lebih dari wewenang maka sang manajer mungkin merasa frustrasi.

## 3. Disiplin

Rencana yang sudah ditetapkan wajib dilaksanakan dengan sepenuh hati demi tercapainya tujuan bersama (perusahaan). Tanpa disiplin, seluruh tujuan perusahaan akan sulit tercapai. Disiplin berarti menghormati aturan dan peraturan dalam perusahaan. Untuk menciptakan disiplin, perusahaan harus terus menerus melakukan supervisi dan penilaian yang adil (*impartial*). Disiplin dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

### a. *Self Discipline*

*Self discipline* atau disiplin diri adalah disiplin yang muncul karena kesadaran diri sendiri akan tugas dan tanggung jawab yang diemban dalam organisasi. Disiplin diri bisa timbul karena kebiasaan sejak dini.

### b. *Enforced Discipline*

*Enforced discipline* atau disiplin yang dipaksakan adalah disiplin yang timbul karena perusahaan

atau organisasi membutuhkan disiplin tersebut agar personel atau karyawan patuh pada aturan dan peraturan perusahaan. Disiplin yang dipaksakan ini memiliki konsekuensi jika tidak dilaksanakan.

#### 4. Kesatuan Perintah

Kesatuan perintah atau *unity of command* adalah suatu keadaan di mana seorang bawahan menerima dan melaksanakan perintah dan instruksi dari seorang atasan langsung di atasnya demi menghindarkan dari kebingungan dan kekacauan. Jika seorang karyawan harus mengikuti lebih dari satu atasan, maka akan timbul konflik kepentingan dan dapat menimbulkan kebingungan.

#### 5. Kesatuan Pengarahan

Kesatuan pengarahan atau *unity of direction* berarti siapa pun yang terlibat dalam aktivitas yang sama harus memiliki tujuan yang sama. Dengan kata lain, semua orang yang bekerja di suatu perusahaan harus memiliki satu tujuan dan motif yang akan membuat pekerjaan lebih mudah dan mencapai tujuan yang ditetapkan dengan mudah.

#### 6. Kebutuhan Organisasi di atas Kebutuhan Pribadi

Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan perusahaan harus bekerja sama untuk kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi. Kepentingan satu individu atau satu kelompok tidak boleh berada di atas kepentingan perusahaan. Kepentingan perusahaan harus diberikan prioritas yang paling penting. Kepentingan tujuan organisasi tidak boleh disabotase oleh kepentingan individu atau kelompok.

#### 7. Penggajian Karyawan

Penggajian karyawan atau *remuneration* adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan berdasarkan usaha (*effort*) yang telah mereka curahkan untuk perusahaan. *Remuneration*

bisa memiliki nilai finansial (uang) atau tidak (penghargaan). Tujuan dari *renumeration* adalah untuk memberikan motivasi kepada karyawan.

#### 8. Pemusatan (*centralization*)

Di perusahaan mana pun, manajemen atau otoritas yang bertanggung jawab atas proses pengambilan keputusan harus netral. Namun, ini tergantung pada ukuran organisasi. Henri Fayol menekankan bahwa harus ada keseimbangan antara hierarki dan pembagian kekuasaan.

#### 9. Rantai Komando

Rantai komando atau *chain of command* atau *scalar chain* adalah garis formal wewenang, komunikasi, dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi. Fayol pada prinsip ini menyoroti bahwa urutan hierarki harus dari atas ke bawah. Hal ini diperlukan agar setiap karyawan tahu senior langsung mereka.

#### 10. Ketertiban

Ketertiban atau *order* adalah situasi atau kondisi kerja yang mendukung dan memberikan suasana positif bagi para karyawan agar produktivitas dapat lebih ditingkatkan. Dalam hal ini, *order* juga berarti segala sesuatunya berada di tempatnya masing-masing atau berada di tempat yang seharusnya.

#### 11. Keadilan (*Equity*)

Keadilan atau *equity* di sini bermakna bahwa semua karyawan harus diperlakukan sama dan dengan hormat. Tanggung jawab seorang manajer adalah memastikan tidak ada karyawan yang menghadapi diskriminasi.

#### 12. Stabilitas Kondisi Karyawan

Ketika karyawan merasa aman (*secured*) maka ia akan memberikan usaha terbaiknya bagi perusahaan. Karyawan harus memiliki keamanan kerja karena ketidakstabilan menyebabkan inefisiensi. Perusahaan yang sukses biasanya memiliki karyawan yang stabil.



Tugas manajemen adalah untuk menawarkan keamanan kerja kepada karyawan mereka.

### 13. Prakarsa (*Initiatives*)

Perusahaan harus mendukung dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam suatu organisasi. Ini akan membantu mereka untuk meningkatkan minat mereka dan menghasilkan nilai bagi perusahaan. Ini karena prakarsa memberikan kepuasan kepada karyawan dan membawa kesuksesan bagi perusahaan.

### 14. Semangat Kesatuan dan Semangat Korps

Semangat kesatuan dan semangat korps atau *esprit de corps* adalah semangat kelompok yang terjalin karena adanya kesatuan, kerja sama dan semangat tim diantara karyawan. Untuk mencapai kondisi tersebut maka perusahaan harus menciptakan keselarasan dan kekompakan di antara karyawan.

## **Fungsi Manajemen**

Manajemen memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

### 1. *Planning*

*Planning* atau perencanaan adalah fungsi manajemen yang paling penting dan paling utama. Perencanaan adalah aktivitas-aktivitas untuk menetapkan tujuan-tujuan (*goals*) dan sasaran-sasaran (*objectives*) serta menentukan cara-cara untuk meraih tujuan-tujuan tersebut dalam kerangka waktu tertentu (*stipulated timeframe*). Dalam menetapkan tujuan, organisasi akan membuat rencana-rencana alternatif di mana rencana dengan kemungkinan untuk tercapai paling besar dengan menggunakan sumber-sumber daya organisasi yang ada yang akan dipilih.

Perencanaan melibatkan penentuan tujuan bisnis, pembentukan program dan tindakan untuk meraihnya, pengembangan jadwal dan waktu tindakan dan penugasan tanggung jawab untuk implementasinya. Perencanaan dengan demikian mendahului semua upaya dan tindakan, karena

rencana yang menentukan jenis keputusan dan kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan yang diinginkan.

Setiap organisasi atau perusahaan harus membuat perencanaan yang konkrit sebelum memulai kegiatan operasional mereka. Perencanaan menentukan arah (*direction*) organisasi akan berkembang dan menetapkan pendekatan-pendekatan (*approaches*) yang harus digunakan untuk mencapai. Jadi perencanaan akan berusaha untuk mengkoordinasikan seluruh aktivitas dalam organisasi supaya seluruh usaha tercurah untuk meraih tujuan-tujuan yang telah digariskan sebelumnya. Tanpa adanya perencanaan maka aktivitas organisasi akan cenderung bersifat sporadis, terpisah-pisah atau terpecah, tidak memiliki orientasi dan tidak dapat berfungsi dengan maksimal.

## 2. *Organizing*

*Organizing* melibatkan pembagian tugas (*division of labor*) diantara unit-unit atau departemen-departemen terkait untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu atau untuk menerapkan strategi yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya. Jadi dalam pengorganisasian, identifikasi dan pengelompokan aktivitas/kegiatan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.

## 3. *Staffing*

*Staffing* atau penyusunan personalia adalah langkah berikutnya setelah pengorganisasian, yaitu mengisi posisi atau unit-unit atau departemen-departemen dengan staf atau personel yang sesuai, baik kemampuan maupun komitmennya. Staffing berisi kegiatan-kegiatan di mana para manajer aktif merancang rencana untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga-tenaga kerja yang terbaik.

#### 4. *Directing*

*Directing* atau *commanding* atau fungsi mengarahkan/memerintah bertujuan untuk mengkoordinasi seluruh usaha dan pikiran elemen-elemen perusahaan untuk ditujukan pada sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. *Directing* melibatkan hal-hal seperti memberi perintah (*orders*), memberi instruksi (*instructions*) dan mengarahkan serta memberi motivasi pada karyawan untuk melaksanakan rencana-rencana perusahaan. Fungsi *planning*, *organizing* dan *staffing*, melakukan perencanaan dan persiapan sedangkan fungsi *directing* adalah pekerjaan yang sebenarnya.

#### 5. *Coordinating*

*Coordinating* atau fungsi pengkoordinasian bertujuan agar berbagai aktivitas operasional perusahaan selalu berada dalam keselarasan dan tidak ada kekacauan, tumpang tindih serta percekocokan. Fungsi koordinasi bertujuan untuk mengelola berbagai kegiatan operasional perusahaan dengan melakukan sinkronisasi dan harmonisasi antar unit/departemen.

#### 6. *Motivating*

*Motivating* atau memberi motivasi adalah fungsi dari manajemen yang bertujuan untuk memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada para personel supaya mereka dapat melakukan pekerjaannya dengan usaha dan pemikiran yang terbaik.

#### 7. *Controlling*

*Controlling* berfungsi untuk memberikan penilaian dan koreksi atas apa saja yang telah dan sedang dilakukan oleh para personel jika dirasa arah yang dijalankan melenceng dari tujuan dan sasaran awal.

#### 8. *Innovation*

#### 9. *Representation*

## 10. *Communication dan reporting*

Manajemen juga harus memiliki fungsi komunikasi dan pelaporan dalam hal hasil kegiatan perusahaan, informasi, tugas-tugas dari masing-masing personel baik secara tertulis maupun secara lisan.

### **Daftar Pustaka**

- Bartol, K., M., & Martin, D., C. (1998). *Management*. USA, NY: McGraw Hill.
- Brewster, C. (1994). *European HRM: Reflection of, or challenge to, the American concept?* in P. Kirkbride (ed.), *Human Resource Management in Europe*, Routledge, London.
- Kinicki, A., & Williams, B., K. (2019). *Management: A Practical Introduction, 9<sup>th</sup> Edition*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Ferreira, D., & Kittsteiner, T. (2011). *Competition and Organizational Change*. Working Paper, RWTH Aachen University.
- Naranjo-Gil, D., Sánchez-Expósito, M., J., & Gómez-Ruiz, L. (2016). *Traditional vs. Contemporary Management Control Practices for Developing Public Health Policies. International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(7).
- Pham, M., Yu, J., & Agha, M. (2018). *Management Connectedness and Corporate Investment*. Asian Finance Association Conference.

### **Profil Penulis**



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

Penulis menamatkan studi S-1 di Universitas Pelita Harapan, Karawaci, Tangerang dalam jurusan Akuntansi (S.E.) tahun 2006. Penulis lalu melanjutkan studi pascasarjana S-2 ke Universitas Bina Nusantara dan lulus pada tahun 2008 dengan konsentrasi dalam manajemen keuangan (M.M.). Penulis kemudian melanjutkan studi S-2 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (FEB UI) dan lulus pada tahun 2011 dengan konsentrasi ekonomi internasional (M.S.E.). Pendidikan terakhir penulis adalah lulus dari Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi S-3 dari FEB UI dengan spesialisasi ekonomi makro pada tahun 2018 (Dr.). Penulis memiliki ketertarikan dalam bidang ekonomi energi dan ekonomi makro. Beberapa penelitian yang telah dilakukan diterbitkan di beberapa jurnal nasional terakreditasi. Selain sebagai peneliti, penulis juga aktif menulis buku dalam topik matematika ekonomi, ekonomi energi dan ekonometri dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Penulis saat ini aktif sebagai dosen pada jurusan Ekonomi di Universitas Pertamina. Penulis menyukai olahraga alam bebas, traveling dan membaca buku.

*E-mail* Penulis: [hari.nugroho@yahoo.com](mailto:hari.nugroho@yahoo.com)

## MANAJEMEN SEBAGAI SENI, ILMU, DAN PROFESI

**Dr. Syarifuddin Sulaiman, S.E., M.Si.**

Universitas Muhammadiyah Makassar

Bab ini menyajikan penjelasan tentang manajemen sebagai seni (*art*), ilmu (*science*) dan profesi (*profession*). Bab ini memberikan panduan bagi manajer untuk menjadi sukses dalam profesinya dengan mempelajari dan memahami pengetahuan manajemen dan seni mengaplikasikannya.

### **Manajemen sebagai Seni**

Fakta membuktikan bahwa manajemen sebagai sebuah seni (*art*), sebagaimana peran kepemimpinan dalam seluruh jenjang organisasi tidak hanya membutuhkan keterampilan analitik dan statistik, namun peran seni memimpin juga menjadi suatu kebutuhan (Boettinger, 1975). Pengusaha membutuhkan seni untuk menghasilkan inovasi yang kreatif dalam rangka pengembangan bisnis. Manajemen dianggap sebagai suatu seni dilatar belakangi oleh gabungan antara pengetahuan teoritis, aplikasi, dan latihan untuk berkreaitivitas. Ruang lingkup manajemen sebagai seni meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengambilan keputusan, pengaturan, dan pengintegrasian seluruh sumber daya yang memerlukan keahlian khusus.

Gupta (2007) memberikan defnisi manajemen sebagai seni adalah aplikasi praktis dari pengetahuan dan

keterampilan sesuai kebutuhan situasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Fitur utama seni adalah sebagai berikut:

### 1. Pengetahuan Praktis

Setiap seni menandakan adanya pengetahuan praktis. Seorang seniman, tidak hanya dituntut untuk mempelajari teori-teori namun yang terpenting dalam penerapan dari teori tersebut. Misalnya, seseorang memiliki kemampuan teknis bermain sepak bola yang memadai, namun belum tentu bisa menjadi pemain bola yang baik kecuali dia harus belajar dan memahami cara bermain sepak bola yang benar.

Seseorang tidak dapat menjadi manajer yang profesional dengan hanya mengandalkan kebiasaan membaca teori atau mendapatkan gelar pada jenjang pendidikan tertentu. Meskipun tetap harus belajar untuk menerapkan ilmu yang diperoleh dalam rangka memecahkan masalah manajerial dalam kehidupan praktis di suatu organisasi. Penilaian terhadap seorang manajer tidak hanya berdasarkan aspek pengetahuan teknisnya, namun juga penilaian terkait kemampuannya dalam menerapkan pengetahuan secara efisien dan optimal.

### 2. Keterampilan Personal

Setiap seniman memiliki gaya dan pendekatannya sendiri dalam bekerja. Keberhasilan seniman berbeda-beda bahkan ketika semua telah memiliki pengetahuan teknis atau kualifikasi yang relatif sama. Hal ini disebabkan karena tingkat keterampilan dan penilaian pribadi yang berbeda. Misalnya, banyak pemain bulutangkis yang memenuhi syarat tetapi hanya beberapa orang yang telah mencapai tingkat kesuksesan tertinggi pada level internasional. Penilaian individu diperlukan untuk penerapan pengetahuan dan keterampilan yang tepat. Demikian pula setiap manajer memiliki pendekatan dan gaya individualnya dalam memecahkan setiap masalah manajerial.

### 3. Situasional

Manajemen senantiasa berurusan dengan individu yang berperilaku berbeda dalam situasi yang berbeda pula, sehingga setiap situasi harus ditangani dengan cara atau pendekatan yang berbeda pula.

### 4. Penilaian Pribadi

Seseorang membutuhkan penilaian individu untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen pada waktu yang tepat.

### 5. Pendekatan yang Berorientasi pada Kreativitas atau Hasil

Seni erat kaitannya dengan kreatif, dan bertujuan untuk menghasilkan sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya. Seperti halnya seni, manajemen juga mengedepankan aspek kreatif. Inti dari manajemen terletak pada kemampuan menyelesaikan sesuatu permasalahan dengan optimal. Membentuk sikap dan perilaku individu di tempat kerja, serta berupaya mencapai tujuan yang diinginkan adalah definisi dari manajemen sebagai seni pada tingkat tertinggi.

### 6. Peningkatan melalui Latihan Terus-menerus

Latihan secara terus menerus membuat seseorang dapat bekerja secara maksimal dan optimal. Seniman akan menjadi lebih efisien melalui latihan terus-menerus. Misalnya, pemain basket berupaya tampil lebih baik dengan terus berlatih. Demikian pula, seorang manajer memperoleh pengalaman melalui latihan teratur, sistematis sehingga menjadi manajer yang efektif setelah melalui pengalaman panjang.

Dapat dijelaskan bahwa manajemen adalah ilmu sekaligus seni. Dijelaskan sebagai ilmu karena memiliki kerangka pengetahuan terorganisir yang terdiri dari fakta-fakta universal tertentu. Manajemen juga dikenal sebagai seni karena melibatkan penciptaan hasil melalui penerapan praktis dari pengetahuan dan keterampilan. Manajemen mengandung unsur ilmu dan seni. Koontz & O'Donnell (2005) menegaskan bahwa manajemen adalah



seni melakukan, manajemen adalah kumpulan pengetahuan yang mendasari seni itu.

Manajemen yang efektif adalah hasil dari perpaduan antara ilmu pengetahuan dan seni. Prinsip-prinsip manajemen dapat mengurangi ketergantungan pada instruksi, namun prinsip-prinsip tersebut harus dipraktekkan terus menerus untuk menjadi manajer yang efektif. Ilmu manajemen memberikan prinsip-prinsip umum untuk mengelola berbagai aspek organisasi. Tetapi, penerapan prinsip-prinsip tersebut tergantung pada pengalaman dan keterampilan dari manajer. Meski demikian, seni dan sains saling melengkapi sehingga tidak dapat dipisahkan.

Hubungan saling eksklusif tersebut ditunjukkan dari sisi sains mengajarkan untuk mengetahui dan seni untuk mengaplikasikan. Seni tanpa sains, maka tidak memiliki pedoman, demikian pula sains tanpa seni adalah pengetahuan yang hampa. Seni bersifat deskriptif, sedangkan sains bersifat preskriptif. Misalnya, seseorang tidak bisa menjadi ahli *marketing* yang baik kecuali dia memiliki pengetahuan ilmiah tentang *marketing* dan keterampilan praktis untuk menerapkan pengetahuan tersebut. Demikian pula halnya dengan seorang manajer yang sukses harus mengetahui prinsip-prinsip manajemen serta memperoleh keterampilan untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut dalam rangka memecahkan masalah manajerial meskipun dalam situasi yang berbeda.

Pengetahuan tentang prinsip dan teori sangat penting, yang terpenting adalah penerapan praktis diperlukan untuk menjadikan pengetahuan tersebut memiliki nilai tambah. Seorang tidak dapat menjadi manajer yang efektif jika hanya mempelajari prinsip-prinsip manajemen. Sains (teori) dan seni (praktik), keduanya sangat penting untuk keberhasilan manajemen dalam organisasi.

### **Manajemen sebagai Ilmu**

Ilmu/*sains* merupakan kumpulan pengetahuan sistematis yang berkaitan dengan bidang keilmuan tertentu. Ilmu/*sains* berisi prinsip-prinsip umum dan

---

fakta-fakta yang menjelaskan suatu fenomena secara ilmiah. Prinsip-prinsip tersebut, membangun hubungan sebab-akibat antara dua faktor atau lebih. Prinsip dan teori tersebut, kemudian membantu menjelaskan peristiwa masa lalu dan dapat digunakan untuk memprediksi hasil dari tindakan tertentu pada masa depan.

Metode ilmiah berupa pengamatan dan eksperimen dapat digunakan untuk mengembangkan prinsip-prinsip sains. Pada umumnya, prinsip-prinsip sains bersifat aplikatif dan memiliki tingkat validitas yang bersifat general. Sains mampu mewakili berbagai prinsip yang telah teruji dengan baik sehingga dapat diaplikasikan diberbagai negara di seluruh dunia. Penjelasan tersebut, kemudian membuahkkan karakteristik penting dari ilmu/ *sains* yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Kerangka Pengetahuan yang Sistematis

*Sains* merupakan kumpulan pengetahuan yang terorganisir atau dapat diartikan bahwa sains terdiri dari prinsip-prinsip dan teori-teori. Pengetahuan ilmiah dapat menjelaskan peristiwa masa lalu dan dapat digunakan untuk memprediksi hasil dari peristiwa masa depan.

2. Metode Observasi Ilmiah

Kajian ilmiah senantiasa tidak bias dan objektif. Sikap atau subjektivitas pribadi seorang pakar tidak akan memengaruhi metode pengamatan yang digunakan dalam sains. Dengan demikian, terdapat penilaian yang objektif atau tidak bias terhadap situasi masalah dan tindakan yang diambil untuk menyelesaikannya sehingga dapat dijelaskan melalui penalaran.

3. Prinsip Berdasarkan Eksperimen

Prinsip-prinsip ilmu berkembang melalui pengamatan. Keabsahan prinsip-prinsip tersebut telah diuji melalui eksperimen. Pengamatan diperlakukan sebagai prinsip setelah diverifikasi dengan melakukan eksperimen berulang. Prinsip-prinsip ilmiah tidak mencerminkan pendapat

individu, sehingga hasilnya dapat dibuktikan secara ilmiah dan secara kritis kapan dan di mana saja.

#### 4. Hubungan Sebab dan Akibat

Prinsip-prinsip ilmu meletakkan hubungan sebab akibat antara variabel tertentu. Misalnya, hukum permintaan menyatakan bahwa ketika harga suatu barang turun maka permintaan akan mengalami kenaikan dengan asumsi *ceteris paribus*.

#### 5. Validitas Prinsip-Prinsip Universal

Prinsip-prinsip sains dapat mewakili kebenaran secara objektif. Prinsip-prinsip tersebut dapat diterapkan di wilayah yang berbeda dan pada waktu yang berbeda. Misalnya, hukum penawaran dengan asumsi *ceteris paribus* berlaku di semua negara dan di semua tahun.

Manajemen memiliki kerangka pengetahuan yang sistematis, terdiri dari prinsip-prinsip umum dan teknis. Kerangka pengetahuan tersebut membantu menjelaskan peristiwa dan berfungsi sebagai pedoman bagi manajer di berbagai jenis organisasi di dunia. Prinsip-prinsip manajemen dapat pula didasarkan pada penelitian ilmiah. Kerangka pengetahuan manajemen telah berkembang melalui pengamatan dan eksperimen berulang dalam berbagai jenis organisasi. Misalnya, telah diamati di wilayah mana pun bahwa seorang karyawan yang memiliki dua atau lebih pimpinan secara bersamaan maka akan menyebabkan kebingungan dan ketidakdisiplinan terkait dengan kemampuannya mengikuti instruksi. Namun demikian, metode pengamatan dalam manajemen tidak seratus persen objektif.

Prinsip-prinsip manajemen akan membangun hubungan sebab-akibat antara variabel yang berbeda, seperti kurangnya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab berdampak pada manajemen menjadi tidak efektif. Manajemen mengandung beberapa prinsip dasar yang dapat diterapkan secara umum. Misalnya, prinsip kesatuan komando menyatakan bahwa pada suatu waktu

satu karyawan harus bertanggung jawab kepada hanya satu pimpinan. Prinsip tersebut dapat diterapkan di semua jenis organisasi baik organisasi bisnis atau nirlaba. Namun, prinsip-prinsip ilmu manajemen bersifat fleksibel dan perlu dimodifikasi dalam situasi yang tertentu.

Validitas prinsip-prinsip ilmiah dalam ilmu manajemen dapat diuji kapanpun dan berulang kali yang akan memberikan hasil yang sama. Peristiwa masa depan dapat diprediksi dengan akurasi yang rasional dengan menggunakan prinsip-prinsip ilmiah. Prinsip-prinsip manajemen dapat diuji validitasnya. Misalnya, prinsip kesatuan pengarahannya (*unity of direction*) dapat diuji dengan membandingkan dua individu, yang satu memiliki satu pimpinan dan yang lain memiliki dua pimpinan, maka kinerja kedua individu tersebut akan berbeda.

Ilmu manajemen berisi kerangka pengetahuan yang sistematis dalam bentuk prinsip-prinsip umum yang dapat diaplikasikan secara general, namun ilmu manajemen bukanlah ilmu seperti ilmu eksakta karena ilmu manajemen berkaitan dengan manusia dan sangat sulit untuk memprediksi secara akurat perilaku manusia. Manajemen adalah ilmu perilaku. Prinsip-prinsip manajemen bersifat universal tetapi tidak dapat memberikan hasil yang persis sama dalam setiap situasi.

Prinsip-prinsip manajemen bersifat fleksibel dan dapat diterapkan dalam situasi yang berbeda dengan melakukan modifikasi sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian, manajemen dikenal sebagai *soft science*. Manajemen merupakan ilmu sosial atau ilmu yang tidak pasti. Manajemen relatif merupakan bidang pengetahuan baru dan prinsip-prinsipnya masih akan terus berkembang. Manajemen sebagai ilmu telah menyediakan kerangka pengetahuan yang sistematis yang dapat dipelajari melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Pelatihan manajemen saja tidak cukup untuk mencapai sukses dalam manajemen, sehingga perlu dilengkapi dengan latihan.

## **Manajemen sebagai Profesi**

Profesi adalah pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan khusus dan umumnya membutuhkan persiapan akademis yang intensif dalam jangka waktu relatif lama. Ciri-ciri penting dari sebuah profesi dalam konteks manajemen sebagai profesi adalah sebagai berikut:

### **1. Kerangka Pengetahuan Khusus**

Setiap profesi memiliki sekumpulan pengetahuan yang terdefinisi dengan baik dan relevan dengan bidang spesialisasi. Untuk mempraktikkan suatu profesi yang baik, maka individu memerlukan pengetahuan khusus tentang prinsip dan tekniknya. Terdapat kerangka pengetahuan yang substansial dan berkembang pesat dalam ilmu manajemen. Prinsip dan teori manajemen telah dikembangkan untuk kepentingan manajer dalam organisasi. Manajemen adalah disiplin ilmu terpisah yang memiliki sekumpulan pengetahuan yang terspesialisasi dan terorganisir secara ilmiah.

### **2. Metode Pelatihan Formal yang Terbatas**

Berbagai lembaga atau perguruan tinggi yang menyediakan pendidikan dan pelatihan untuk profesi tertentu. Pada umumnya individu dapat melaksanakan profesinya dengan baik jika mengikuti kursus pembelajaran yang ditentukan dan persyaratan kelulusan yang sesuai standar kompetensi tertentu. Suatu profesi diperbolehkan untuk berlatih hanya setelah mendapatkan lisensi dari lembaga yang mendapatkan pengakuan dari pemerintah. Seperti halnya profesi, terdapat metode pelatihan formal dalam ilmu manajemen.

Berbagai institut manajemen, fakultas, serta program studi di perguruan tinggi yang menawarkan kursus untuk pelatihan khusus ilmu manajemen. Beberapa perusahaan konsultan manajemen juga semakin banyak untuk menawarkan jasanya dalam rangka membantu manajer memecahkan masalah manajerial. Pendidikan dan pelatihan formal sangat

membantu individu dalam mendapatkan pekerjaan tertentu sesuai kualifikasi. Seseorang tidak memerlukan lisensi atau gelar akademik untuk mencapai posisi jabatan sebagai manajer.

### 3. Motif Layanan/Pembebanan Biaya

Profesi merupakan sumber penghidupan bagi mayoritas individu namun posisi sebagai manajer profesional dimotivasi oleh keinginan untuk melayani masyarakat. Individu mendapatkan remunerasi dalam bentuk *fee*. Misalnya, seorang konsultan *marketing* mencari nafkah dengan melakukan analisa pasar, analisis perilaku konsumen, dan lainnya, tapi tidak bekerja hanya semata demi uang. Individu tersebut memiliki kepedulian dan empati untuk membantu masyarakat. Suatu profesi berpotensi memperoleh sanksi atau penghormatan dari masyarakat. Demikian pula pada profesi manajer pada organisasi. Seorang manajer pabrik bertanggung jawab tidak hanya kepada pemiliknya, tetapi juga bertanggung jawab untuk menghasilkan barang-barang berkualitas dengan biaya yang efisien serta berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat. Motif layanan manajemen semakin dikenal dan berkembang dengan pesat.

### 4. Asosiasi Perwakilan

Dalam setiap profesi, terdapat suatu perkumpulan atau lembaga perundang-undangan yang mengatur tentang masuknya suatu profesi dan memberikan sertifikat atau pengakuan. Manajer telah membentuk asosiasi atau perhimpunan untuk melakukan pertukaran pengetahuan dan pengalaman secara periodik. Keanggotaan perkumpulan ini tidak mengharuskan individu untuk menjadi pengurus.

### 5. Kode Etik

Anggota profesi harus mematuhi kode etik yang berisi aturan dan peraturan yang memberikan norma kejujuran, integritas, dan etika profesi. Misalnya, profesi akuntan sewaan tidak diperbolehkan untuk mengiklankan perusahaannya secara komersial. Kode

etik sangat penting oleh asosiasi perwakilan untuk memastikan disiplin diri di antara seluruh anggotanya. Setiap anggota yang melanggar kode dapat dihukum dan keanggotaannya dapat dibatalkan.

Asosiasi Manajemen telah menyusun kode etik bagi para manajer. Kode etik tersebut mengharuskan para manajer untuk memenuhi kewajiban sosial dan moral. Anggota asosiasi diharapkan untuk tidak mengungkapkan rahasia dagang dan tidak mengambil keuntungan pribadi dari kerahasiaan internal organisasi. Namun kode ini tidak memiliki sanksi hukum, namun apabila mematuhi kode etik tersebut berpotensi untuk menjadikan manajer lebih efektif dan bijaksana.

Manajemen sebagai profesi telah memenuhi beberapa esensi dari suatu profesi, namun manajemen tidak membatasi individu melakukan pekerjaan manajerial untuk individu dengan gelar akademik khusus. Tidak ada asosiasi manajemen yang memiliki wewenang untuk memberikan sertifikat praktik atau untuk mengatur ke dalam karir manajemen pada organisasi. Beberapa manajer memiliki latar belakang yang homogen dalam hal pendidikan dan pengalaman. Asosiasi manajemen tidak memiliki hak hukum pada batasan tertentu dalam organisasi. Manajer bertanggung jawab kepada pemilik serta kelompok sosial lainnya.

### **Kesimpulan**

Manajemen dapat dianggap sebagai suatu profesi karena berisi kumpulan pengetahuan khusus dan ilmiah, manajer memiliki bisnis juga motif layanan kepada masyarakat, terdapat asosiasi manajer, terdapat kode etik bagi manajer. Manajemen tidak dapat dianggap sebagai profesi yang sepenuhnya sempurna karena dalam manajemen tidak dibatasi oleh gelar atau lisensi apa pun, asosiasi manajemen bukanlah otoritas hukum, serta tidak ada kode etik universal yang mengikat manajer secara hukum.

## **Daftar Pustaka**

- Boettinger, H.M. (1975). Is Management Really an Art? *Harvard Business Review*.
- Gupta, C.B. (2007). *Business Studies. Fourth Edition*. The McGraw-Hill. New Delhi.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2005). *Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Functions*. McGraw-Hill Book Company, New York.

## **Profil Penulis**



### **Dr. Syarifuddin Sulaiman, S.E., M.Si.**

Penulis menempuh pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di prodi Manajemen, Universitas Negeri Makassar pada tahun 2009. Pada tahun 2012, penulis menyelesaikan studi S-2 di prodi Manajemen dan Keuangan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Setahun kemudian penulis melanjutkan studi S-3 di prodi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, dan lulus pada tahun 2018.

*E-mail* Penulis: [syarif\\_iman@unismuh.ac.id](mailto:syarif_iman@unismuh.ac.id)





# PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

**Iljasmadi, S.E., M.M.**

STIE “EL HAKIM” Solok

## **Pengertian Perencanaan**

Menurut George R. Terry, perencanaan adalah *planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired results* (perencanaan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan yang lain, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki).

Proses perencanaan, terdiri dari:

1. Menentukan tujuan perencanaan.
2. Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan.
3. Mengembangkn dasar pemikiran kondisi mendatang.
4. Mengidentifikasi cara untuk mencapai tujuan.
5. Mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya.

Ada empat tahap untuk mempersiapkan perencanaan, yaitu:

Tahap 1:

Menentukan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan perusahaan. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, penggunaan sumber daya perusahaan tidak efektif.

Tahap 2:

Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan kondisi perusahaan sekarang dan tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting. Karena tujuan dan rencana menyangkut waktu akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini, memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik.

Tahap 3:

Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi, untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor lingkungan dalam dan luar yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang, adalah bagian penting dari proses perencanaan.

Tahap 4:

Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap akhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai pilihan kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian pilihan kegiatan terbaik (paling memuaskan) di antara pilihan yang ada.

Rencana Operasional (Renop) Pusat Studi Sejarah dan Ilmu-ilmu Sosial Universitas Negeri Medan (PUSSIS-UNIMED) tahun 2010, dibagi dalam empat aspek utama yang bertujuan untuk peningkatan kualitas dan daya saing, yakni:

1. Kegiatan yang terkait dengan riset dan pengembangan (*research and development*) dalam bidang sejarah dan ilmu-ilmu sosial.
2. Kegiatan yang terkait dengan pengembangan studi sejarah dan ilmu sosial melalui seminar, lokakarya, pelatihan maupun pameran ataupun seni pertunjukan.
3. Kegiatan yang terkait dengan penerbitan hasil seminar dan Penelitian dengan taraf nasional (ISSN).
4. Peningkatan layanan perpustakaan dan akses media informasi.

Perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang (lebih dari 5 tahun) untuk mencapai tujuan strategis. Fokus perencanaan ini adalah organisasi secara keseluruhan Rencana strategis dapat dilihat sebagai rencana secara umum yang menggambarkan alokasi sumberdaya, prioritas, dan langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Tujuan strategis biasanya ditetapkan oleh manajemen puncak.

Faktor waktu dan mempunyai pengaruh sangat besar terhadap perencanaan dalam tiga hal, yaitu:

1. Waktu sangat diperlukan untuk melaksanakan perencanaan efektif.
2. Waktu sering diperlukan untuk melanjutkan setiap langkah perencanaan tanpa informasi lengkap tentang variable-variabel dan alternatif-alternatif, karena waktu diperlukan untuk mendapatkan data dan memperhitungkan semua kemungkinan.
3. Jumlah waktu yang akan dicakup dalam rencana harus dipertimbangkan.

Faktor waktu lainnya yang memengaruhi perencanaan adalah seberapa sering rencana- rencana harus ditinjau kembali dan diperbaiki. Ini tergantung pada sumber daya yang tersedia dan derajat ketetapan perencanaan manajemen.

Tujuan adalah suatu hasil akhir, titik akhir atau segala sesuatu yang akan dicapai misi dan tujuan organisasi. Sebelum organisasi menentukan tujuannya, terlebih dulu menetapkan misi/maksud organisasi.

Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. Sedangkan Misi organisasi adalah maksud khas (unik) dan mendasar yang membedakan organisasi dari organisasi-organisasi lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar.

Etzioni mendefinisikan tujuan organisasi sebagai:

1. Suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi bermaksud untuk merealisasikan.
2. Pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektifitas mencoba untuk menimbulkannya.

Fungsi tujuan perencanaan, yaitu:

1. Pedoman bagi kegiatan, melalui penggambaran hasil-hasil pada waktu yang akan datang. Fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dan tidak harus dilakukan.
  2. Sumber legitimasi, akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan sumber daya dan dukungan dari lingkungan di sekitarnya.
  3. Standar pelaksanaan, apabila tujuan dilaksanakan secara jelas dan dipahami, akan memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi) organisasi.
  4. Standar motivasi, berfungsi sebagai motivasi dan identifikasi karyawan yang penting. Dalam kenyataannya, tujuan organisasi sering memberikan insentif bagi para anggota.
-

5. Dasar rasional pengorganisasian, tujuan organisasi merupakan suatu dasar Perancangan organisasi.

### **Pengambilan Keputusan**

Tipe-tipe keputusan dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Keputusan-keputusan yang di program (*programmed decisions*) adalah satu keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan dan prosedur. keputusan ini rutin dan dilakukan berulang-ulang.
2. Keputusan-keputusan yang tidak di program (*non-programmed decisions*) adalah suatu keputusan yang berkenaan dengan masalah-masalah khusus, khas dan tidak terbiasa.
3. Keputusan-keputusan dengan kepastian, risiko dan ketidakpastian, di mana pembuatan keputusannya untuk masa depan atau masa yang akan datang.

Macam Keputusan-Keputusan Kepastian, Risiko dan Ketidakpastian:

1. Dalam kondisi kepastian (*certainly*), bahwa menejer dapat mengetahui apa yang akan terjadi diwaktu yang akan datang sebab tersedia informasi yang akurat, terpercaya dan dapat diukur sebagai dasar keputusan.
2. Dalam kondisi risiko/*risk*, bahwa manajer mengetahui besarnya probabilitas kemungkinan hasil, tetapi informasi yang lengkap tidak tersedia.
3. Kondisi ke tidak pastian (*uncertainty*), bahwa manajer tidak dapat mengetahui probabilitas dan tidak mengetahui hasil-hasil dan menyangkut keputusan kritis dan yang paling menarik. Keputusan dapat diambil dengan menggunakan metode kuantitatif (perhitungan statistik) untuk mengantisipasi dan memperkirakannya.

Proses pembuatan keputusan, sebagai berikut:

1. Pemahaman dan perumusan masalah, bahwa setiap keputusan harus dapt dipahami dengan perumusan masalah yang tepat dan akurat.

2. Pengumpulan dan analisa yang relevan, bahwa setiap pengumpulan keputusan harus mempunyai analisa yang relevan dan nyata dalam pengambilan keputusan.
3. Pengembangan alternatif-alternatif, bahwa setiap pengembangan keputusan-keputusan dalam perumusan dan pengumpulan data harus dikembangkan secara alternatif alternative suatu keputusan.
4. Evaluasi alternatif-alternatif, bahwa setiap mengevaluasi suatu keputusan harus dengan komposisi, data yang lengkap dan seimbang.
5. Pemilihan alternatif terbaik, bahwa setiap pemilihan suatu keputusan harus dengan konsep-konsep data alternatif yang terbaik.
6. Implementasi keputusan, bahwa setiap keputusan harus mempunyai perlengkapan yang matang dalam mengambil suatu keputusan.
7. Evaluasi hasil-hasil keputusan, bahwa setiap keputusan harus mempunyai hasil-hasil yang akurat, analisa yang tepat, yang nantinya dapat dievaluasi dan dikembangkan kembali sehingga menjadi hasil yang memuaskan.
8. Keterlibatan bawahan dalam pembuatan keputusan. Para manajer akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan bawahan, keterlibatan ini dapat formal, seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan, atau informal, seperti permintaan akan gagasan.

Banyak manajer merasa bahwa keputusan yang dibuat secara kelompok, seperti panitia lebih efektif karena mereka memaksimalkan pengetahuan lain. Berbagai kebaikan dan kelemahan pembuatan keputusan secara kelompok.

Kebaikan:

1. Dalam pengembangan tujuan, kelompok memberikan jumlah pengetahuan yang lebih besar.

2. Dalam pengembangan alternatif, usaha individual para anggota kelompok dapat memungkinkan pencarian lebih luas dalam berbagai bidang fungsional organisasi.
3. Dalam penilaian alternatif, kelompok mempunyai kerangka pandangan yang lebih lebar.
4. Dalam pemilihan alternatif kelompok lebih dapat menerima risiko dibanding pembuat keputusan individual.
5. Karena berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, para anggota kelompok secara individual lebih termotivasi untuk melaksanakan keputusan.
6. Kreativitas yang lebih besar dihasilkan dari interaksi antar individu dengan berbagai pandangan yang berbeda-beda.
7. Implementasi suatu keputusan apakah dibuat oleh kelompok atau tidak, harus diselesaikan oleh para manajer secara individual. Karena kelompok tidak diberikan tanggung jawab, keputusan kelompok dapat menghasilkan situasi di mana tidak seorangpun merasa bertanggung jawab dan saling melempar tanggung jawab.
8. Berdasarkan pertimbangan nilai dari waktu sebagai salah satu sumber daya organisasi, keputusan kelompok sangat memakan biaya.
9. Pembuatan keputusan kelompok adalah tidak efisien bila keputusan harus dibuat.

Kelemahan:

1. Implementasi suatu keputusan apakah dibuat oleh kelompok atau tidak, harus diselesaikan oleh para manajer secara individual, karena kelompok tidak diberikan tanggung jawab, keputusan kelompok dapat menghasilkan situasi di mana tidak seorangpun merasa bertanggung jawab dan saling melempar tanggung jawab.



2. Berdasarkan pertimbangan nilai dari waktu sebagai salah satu sumber daya organisasi, keputusan kelompok sangat memakan biaya.
3. Pembuatan keputusan kelompok adalah tidak efisien apabila keputusan harus dibuat dengan cepat.
4. Keputusan kelompok, dalam berbagai kasus, dapat merupakan hasil kompromi atau bukan sepenuhnya keputusan kelompok.
5. Apabila atasan terlibat, atau salah satu anggota mempunyai kepribadian yang dominan, keputusan yang dibuat kelompok dalam kenyataannya bukan keputusan kelompok.

### **Daftar Pustaka**

- Covey, Stephen R. (1991). *The 7 Habbits of Highly Effective People*. New York: A Fireside Book.
- Duke, Daniel L., and Canady, Robert L. (1991). *School Policy*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Hargreaves, Andy., and Reynolds, David. (1989). *Educational Politicies: Controversies and Qritiques*. Wiltshere: The Falmer Press.
- Hough, J.R. (1984). *Educational Policy*. New York: st. Martin's Press.
- Kami, Michael J. (1988). *Trigger Points*. Singapore: McGraw Hill International Editions.
- Kanter, Rosabeth M. (1989). *When Giants Learn to Dance*. New York: A Touchstone Book.
- Putman, Linda L., and Pacanowsky, Michael E. (1983). *Communication and Organization*. Beverly Hills: Sage Publication, Inc.
- Water, Dan. (1991). *21 st Century Management*. Singapore: Prentice Hall.

### **Profil Penulis**



#### **Iljasmadi, S.E., M.M.**

Penulis adalah dosen tetap Yayasan di STIE “EL HAKIM” Solok, Lahir di Koto Baru, 11 Desember 1964. Pendidikan Sekolah Dasar di SD 02 Koto Baru (1976). Pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMPN. 2 Kubung (1980). Pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Indonesia Raya Bandung (1984). Pendidikan S1 diperoleh dari Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Yamin Solok (2003). Pendidikan S2 diselesaikan di jurusan Magister Manajemen Universitas Putra Indonesia Padang (2009). Sebelum mengajar di STIE “El Hakim” Solok, pernah juga menjadi Kepala Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Mahaputra Muhammad Yamin (2006), Dosen Luar Biasa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sumbar (2012) Dosen STIE El Hakim (2010-Sekarang). Selain mengajar, juga pernah bekerja Pengawas Pemilihan Umum.

*E-mail* Penulis: [ilyasmadi16@gmail.com](mailto:ilyasmadi16@gmail.com)



## LINGKUNGAN ORGANISASI

**Dr. Hj. NurWahyuni, S.E., M.Ak.**

Universitas Muslim Indonesia

### **Pendahuluan**

Organisasi adalah suatu perserikatan atau persatuan individu-individu yang bekerja sama untuk mengembang visi dan misi yang sama atau tujuan yang sama. Suatu organisasi dikatakan baik apabila keberadaannya oleh masyarakat atau lingkungan memberi kontribusi tertentu dalam masyarakat atau lingkungan tersebut. Dalam pembahasan organisasi, tidak terlepas pada masalah lingkungan yang dihadapi oleh masyarakat maupun di perusahaan seperti manajer. Oleh karena itu, untuk menyelesaikan setiap masalah dalam suatu organisasi, maka dilakukanlah musyawarah atau mufakat untuk bisa menyelesaikan masalah tersebut.

Lingkungan organisasi adalah semua elemen di dalam maupun di luar organisasi yang dapat memengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua jenis klasifikasi lingkungan yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Untuk mencapai tujuan organisasi, tidak terlepas dari lingkungan organisasi, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal berpengaruh langsung pada organisasi meliputi berbagai faktor, seperti di dalam lingkungan umum terdapat faktor budaya, iklim ekonomi, lingkungan politik dan hukum, lingkungan pendidikan.

Organisasi tidak terlepas dari lingkungan, karena lingkungan akan membantu setiap orang di dalam

berorganisasi. Di sana tercipta penyesuaian diri setiap individu dalam organisasi dan lingkungan juga dapat memengaruhi baik dan tidaknya secara langsung kinerja organisasi, lingkungan organisasi menjadi faktor penghubung antara organisasi per organisasi lainnya, karena setiap organisasi pasti membutuhkan kerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, lingkungan organisasi berbeda dengan lingkungan luar ini terlihat dari produk dan kesepakatan dan tujuan setiap subjektivitas organisasi.

### **Definisi Lingkungan Organisasi**

Lingkungan adalah tempat di mana terjadinya interaksi antara individu dan individu lainya dan kelompok dengan kelompok lainya dalam suatu masyarakat. Organisasi adalah suatu kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan secara bersama. Organisasi dalam menjalankan aktivitasnya untuk mencapai tujuan tidak terlepas dari lingkungannya, karena lingkungan tempat terjadinya interaksi dan organisasi wadah di mana menampung hak dan aspirasi untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Sukriah (2009), organisasi berada dalam sebuah lingkungan yang dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat organisasi. Kegiatan organisasi meliputi karyawan/Pegawai organisasi dalam, serta pimpinan manajer suatu perusahaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2016), organisasi adalah suatu perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dan mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan organisasi adalah Semua elemen di dalam maupun di luar organisasi yang dapat memengaruhi sebagian atau seluruh anggotanya untuk dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

## **Faktor Organisasi**

Pada dasarnya, manusia merupakan makhluk sosial yang selalu hidup berdampingan, membentuk kelompok dengan manusia yang lain. Salah satu alasan mengapa manusia selalu berkelompok adalah karena kebutuhan manusia yang semakin kompleks dari waktu ke waktu sehingga manusia membutuhkan kerja sama dengan orang lain untuk memenuhi kebutuhannya. Kondisi seperti ini, menggambarkan kehidupan masyarakat yang bersifat organis, yang artinya bagian yang satu dengan yang lain saling memenuhi atau melengkapi. Sumber kunci pada pengaruh organisasi adalah sejauhmana pemimpin bersedia untuk menyosialisasikan permasalahan tentang etika.

Selama ini, banyak praktik organisasi yang dalam upaya pencapaian tujuannya lebih banyak didominasi oleh kepentingan individu atau kelompok tertentu saja. Padahal, organisasi merupakan masalah yang kompleks dan multidisipliner. Oleh karena itu, organisasi dapat dipahami dari berbagai perspektif.

Pengertian organisasi pun berbeda-beda tergantung dari sudut pandang masing-masing disiplin ilmu yang telah ditetapkan untuk karyawan tersebut. Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai karyawan secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi. Faktor organisasi pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial yang selalu hidup berdampingan, membentuk kelompok dengan manusia yang lain.

Salah satu alasan mengapa manusia selalu berkelompok, karena kebutuhan manusia yang semakin kompleks dari waktu ke waktu, sehingga manusia membutuhkan kerja sama dengan orang lain untuk memenuhi kebutuhannya. Kondisi seperti ini, menggambarkan kehidupan masyarakat yang bersifat organis, yang artinya bagian yang satu dengan yang lain saling memenuhi atau melengkapi.

Pengertian organisasi pun berbeda-beda tergantung dari sudut pandang masing-masing disiplin ilmu (ekonomi, bisnis, sosial, politik, dan lain-lain). Menurut Timotius (2016), pengembangan organisasi yang lebih luas adalah dengan menerapkan pengetahuan teknik ilmu perilaku sebagai pengembangan organisasi dengan proses peningkatan keefektifan organisasi.

Komitmen organisasi sebagai keterikatan dengan organisasi dikarakteristikan melalui kehendak untuk tetap bertahan, identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesediaan untuk berusaha lebih dalam perilakunya. Bagi seorang ekonom, organisasi difokuskan pada bagaimana menyediakan barang dan jasa yang cukup bagi masyarakat. Bagi praktisi bisnis yang sering berhadapan dengan situasi penuh persaingan, maka organisasi ditempatkan sebagai wadah untuk mencapai tingkat keuntungan yang memadai.

Menurut Fattah (2017), organisasi adalah tempat untuk memenuhi kebutuhan manusia demikian juga sebaliknya kebutuhan manusia adalah objek aktivitas organisasi. Menurut Andreas (2011), dalam menganalisis organisasi setidaknya ada dua pertanyaan utama yang perlu dipertimbangkan yaitu sejauhmana teori yang akan digunakan relevan serta bagaimana mengaplikasikan teori tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan pencapaian tujuan yang sesuai dengan harapan.

Manusia diwajibkan mengenal organisasi karena organisasi merupakan bagian dari kehidupan manusia. Sebagai contoh, seorang pelaku bisnis ternyata juga harus berhubungan dengan berbagai organisasi atau instansi tertentu. Oleh karena itu, seseorang perlu mempelajari organisasi agar dapat secara mandiri mendesain struktur organisasinya sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Lingkungan**

Faktor lingkungan organisasi selalu memengaruhi organisasi dalam melakukan aktivitas, baik secara langsung maupun secara tak langsung. Kelangsungan

hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh lingkungan ini. Lingkungan dalam organisasi terbagi atas dua macam, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

### 1. Lingkungan Eksternal

Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang potensial memengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari dua komponen, yaitu

- a. Lingkungan khusus. Lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan khusus, meliputi orang-orang yang mempunyai kepentingan dalam organisasi (*stakeholder*), seperti konsumen, pemasok, pesaing, dan kreditor.
- b. Lingkungan umum. Lingkungan umum meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin memengaruhi organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari atas unsur-unsur yang berada di luar organisasi, di mana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh manajer. Di samping itu, juga akan memengaruhi manajer di dalam pengambilan keputusan yang akan dibuat.

Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan eksternal mikro, yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kegiatan manajemen yang terdiri atas penyedia, para pesaing, langganan, lembaga perbankan dan bukan bank dan lain sebagainya. Lingkungan eksternal makro, yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh tidak langsung, seperti kondisi ekonomi, perubahan teknologi, politik, sosial dan lain sebagainya (Handoko, 2012).



1) Lingkungan Eksternal Mikro (Khusus)

Menurut Anton (2011), lingkungan eksternal mikro adalah unsur-unsur yang berpengaruh langsung terhadap organisasi, yang terdiri dari pesaing (*competitors*), penyedia (*suppliers*), langganan (*customers*), lembaga keuangan (*financial institutions*), pasar tenaga kerja (*labour supply*), dan perwakilan-perwakilan pemerintah.

2) Lingkungan Eksternal Makro (Umum)

Lingkungan umum pada lingkungan organisasi merupakan kondisi eksternal yang luas yang dapat memengaruhi organisasi serta berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal makro meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin memengaruhi organisasi.

Menurut Margaretta (2012), lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi itu sendiri dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen. Lingkungan internal meliputi, pekerja/karyawan, dewan komisaris, dan pemegang saham.

- a. Pekerja/karyawan. Pekerja merupakan orang-orang yang bekerja di dalam lingkungan suatu perusahaan atau organisasi yang menginginkan imbalan berupa upah atau gaji, sementara manajer menginginkan adanya kinerja yang tinggi.
- b. Dewan komisaris. Dewan komisaris mewakili kepentingan para pemegang saham di mana dewan komisaris memantau kegiatan dan mengawasi manajemen, serta memastikan kegiatan akan berjalan mencapai tujuan.

Kedudukannya adalah independen terhadap manajemen.

- c. Pemegang saham. Tanggung jawab pemegang saham didasarkan pada seberapa besar saham mereka terhadap perusahaan. Jika perusahaan memperoleh keuntungan, maka mereka memperoleh imbalan sebesar yang mereka sertakan.

## 2. Lingkungan Internal

Menurut purwanti dan Fattah (2011), lingkungan internal adalah faktor-faktor atau kekuatan yang berada di dalam suatu organisasi. Lingkungan organisasi juga sebagai lingkungan internal mikro organisasi, yang meliputi tujuan organisasi, dan struktur organisasi.

### a. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah suatu hasil atau keadaan yang diharapkan dan dicapai yang menuntut perencanaan, pelaksanaan dan pengambilan secara sesakma. Tujuan menampilkan kondisi masa mendatang yang organisasi berusaha mencapainya. Terdapat sejumlah pendapat yang mengklasifikasikan tujuan organisasi. Pendapat tersebut sebagai berikut:

- 1) Schein (1982) mengatakan bahwa tujuan organisasi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu:
  - a) Tujuan organisasi yang dirumuskan secara terbuka kepada umum.
  - b) Tujuan organisasi yang tidak terbuka kepada umum, yang dirumuskan secara impiris, untuk diketahui oleh lingkungan yang terbatas.
- 2) March dan simon (Richars C. Hall, 1982) mengklasifikasikan tujuan organisasi menjadi beberapa, yaitu:

- a) Tujuan resmi, yaitu tujuan resmi yang diumumkan secara terbuka kepada umum yang dinyatakan dalam anggaran dasar organisasi.
  - b) Tujuan operatif, yaitu tujuan organisasi yang sebenarnya, tetapi tidak terbuka kepada umum.
  - c) Tujuan operasional, yaitu tujuan yang tingkatan keterpercayaannya dapat diukur secara nyata baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.
- b. Struktur Organisasi

Menurut Blau (1974), struktur organisasi adalah distribusi orang-orang dengan posisi sosial tertentu, dan peranan serta hubungannya satu sama lain melalui berbagai saluran. Definisi yang sederhana itu menuntut pejabaran lebih lanjut mengenai dua hal penting, kedua hal penting tersebut adalah:

- 1) Adanya *the division labour* yang berarti bahwa dalam organisasi orang-orang dilimpahi berbagai tugas pekerjaan.
- 2) Bahwa organisasi mengandung *ranking* atau hierarki yang berarti bahwa posisi yang diduduki orang-orang memiliki hukum dan aturan untuk setiap tingkatan yang mengatur setiap orang dalam jabatannya.

Struktur organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- 1) Bahwa struktur organisasi dimaksudkan untuk menghasilkan *output* organisasi dimaksudkan untuk menghasilkan *output* organisasi dan mencapai tujuan organisasi.
- 2) Bahwa organisasi dirancang untuk meminimalkan atau mengatur pengaruh individual terhadap organisasi.

- 3) Bahwa struktur organisasi adalah penataan yang di dalamnya terdapat pelaksanaan kekuatan pengambil keputusan dalam pelaksanaan kegiatan.

Di dalam suatu perusahaan, lingkungan internal meliputi pekerja/karyawan, dewan komisaris, dan pemegang saham.

a. Pekerja/Karyawan

Pekerja merupakan orang-orang yang bekerja di dalam lingkungan suatu perusahaan atau organisasi yang menginginkan imbalan berupa, upah dan gaji sedangkan manajer menginginkan adanya kinerja yang tinggi.

b. Dewan Komisaris

Dewan komisaris mewakili kepentingan para pemegang saham, di mana dewan komisaris memantau kegiatan dan mengawasi manajemen, serta memastikan kegiatan akan berjalan mencapai tujuan.

c. Pemegang Saham

Tanggung jawab pemegang saham didasarkan pada seberapa besar saham mereka terhadap perusahaan. Jika perusahaan memperoleh keuntungan, maka mereka memperoleh imbalan sebesar yang mereka sertakan.

Jika dilihat dari lingkungan internal dan eksternal suatu organisasi, dapat dikatakan bahwa lingkungan organisasi saling bekerja sama baik dari faktor dalam dan luar organisasi tersebut.

### **Hubungan Organisasi dengan Lingkungan**

Lingkungan bagi sebuah organisasi merupakan sebuah kepercayaan. Organisasi tidak dapat berdiri sendiri melainkan bagian dari sistem yang lebih besar yang dimaksud sebagai lingkungan (Wahab, 2011). Organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal di mana dia berada, sehingga mengharuskan manajer memperhatikan fenomena yang terjadi pada lingkungan organisasi.

---

Pengaruh lingkungan tersebut, sangat berbeda antara satu organisasi dan organisasi lainnya, bahkan antara satu divisi dengan divisi lainnya serta antara satu tingkatan yang lebih tinggi dengan tingkatan yang lebih rendah.

Parson Scoot dalam Arni Muhammad (2011) memberikan perhatian terhadap pentingnya hubungan antara tujuan organisasi dengan lingkungan masyarakat yang lebih luas. Suatu organisasi mungkin mengharapkan dukungan sosial bagi aktivitasnya untuk merefleksikan nilai-nilai masyarakat pada fungsinya.

Hubungan lingkungan dan organisasi dapat dilihat melalui model berdasarkan James D. Thomson, yaitu adanya tingkat perubahan dan tingkat homogenitas. Tingkat perubahan melihat sejauhmana stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis. Sedangkan tingkat homogenitas melihat sejauhmana kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas kompleks.

Model berdasarkan James D. Thomson masing-masing matriks memiliki tingkat ketidakpastian yang berbeda-beda, tergantung pada situasi dan kondisi tingkat homogenitas dan perubahan lingkungan yang dihadapinya. Ketidakpastian tergantung pada jenis kegiatan yang dilakukan. Ketidakpastian tinggi jika organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan elemen homogenitas yang tinggi. Ketidakpastian moderat jika organisasi menghadapi kombinasi perubahan yang dinamis dengan elemen lingkungan yang sederhana. Semakin besar ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi, maka semakin lingkungan itu membatasi pilihan-pilihan dan kebebasan para manajer. Strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian adalah melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, melakukan pemantauan lingkungan secara tidak langsung, dan memengaruhi lingkungan langsung.

---

## **Ketidakpastian Lingkungan yang Berbeda-Beda**

### 1. Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan membuat manajer perlu mempelajari perubahan lingkungan dan langkah penyesuaian atas perubahan. Elemen dari ketidakpastian lingkungan adalah ketidakpastian dan kompleksitas. Ketidakpastian adalah kondisi di mana pimpinan perusahaan tidak memiliki informasi yang cukup mengenai kondisi lingkungannya. Sedangkan kompleksitas adalah keragaman atau banyaknya elemen eksternal yang memengaruhi organisasi. Keragaman tersebut sebagai berikut:

#### a. Ketidakpastian Rendah

- 1) Elemen lingkungan sedikit, elemen lingkungan berubah perlahan.
- 2) Ketidakpastian agak rendah.
- 3) Elemen lingkungan berjumlah besar, elemen lingkungan berubah perlahan.

#### b. Ketidakpastian Agak Tinggi

Elemen lingkungan berjumlah sedikit, elemen lingkungan berubah dinamis.

#### c. Ketidakpastian Tinggi

Elemen lingkungan berjumlah besar, elemen lingkungan berubah dinamis.

### 2. Tekstur Lingkungan

Berdasarkan derajat kompleksitas dan ketenangan, menurut Emery dan Trist dalam Dadang dan Sylvana (2007), ada empat tekstur lingkungan, yaitu:

#### a. Lingkungan tenang acak.

Lingkungan paling sederhana, karena perubahan secara perlahan dan bersifat acak. Misalnya, toko sepatu, tas.

#### b. Lingkungan tenang mengelompok.

Termasuk lingkungan cukup stabil, namun lebih kompleks dibanding lingkungan sebelumnya. Misalnya, industri perkayuan. Cenderung stabil, namun jika terkena dampak isu perusakan lingkungan, dapat mengganggu kelangsungan usaha perusahaan.

c. Lingkungan terganggu bereaksi.

Perubahan tidaklah bersifat acak, namun mengikuti pola tertentu. Misalnya, sepeda motor Honda dengan Yamaha saling bereaksi satu sama lain dengan memunculkan produk terbaru, apabila muncul produk baru oleh merk yang satu.

d. Lingkungan kacau.

Memiliki kompleksitas tinggi, dengan perubahan sangat dinamis dan saling berkaitan. Globalisasi, dan perkembangan teknologi, berperan dalam hal ini. Misalnya industri telekomunikasi yang berkembang sangat pesat.

### **Strategi Mengendalikan Lingkungan**

Perlu ada strategi mengendalikan lingkungan. Langkah-langkah tersebut sebagai berikut:

1. Menciptakan hubungan baik dengan elemen-elemen utama yang berpengaruh, meliputi:
  - a. Integrasi dengan perusahaan lain.
  - b. Kontrak jangka panjang.
  - c. Pengangkatan eksekutif.
  - d. Iklan dan Humas.
2. Mengendalikan lingkungan agar tidak berbahaya.
  - a. Merubah bidang usaha.
  - b. Bergabung dengan asosiasi sejenis.
  - c. Aktivitas politik: memengaruhi perundang-undangan.

### **Lingkungan Global**

Lingkungan global yang berskala internasional yaitu antarnegara dan cenderung semakin tidak memiliki

batas-batas wilayah. Proses globalisasi dilakukan melalui empat tahap, yaitu:

1. Tahap Domestik  
Potensi pasar masih di negara asal.
2. Tahap Internasional  
Adanya peningkatan ekspor.
3. Tahap Multinasional  
Memiliki fasilitas produksi dan pemasaran di banyak negara. Sepertiga dari penjualan berasal dari luar negeri asal.
4. Tahap Global  
Melakukan globalisasi secara penuh, di mana sumber daya maupun penjualan dapat dilakukan di negara mana saja yang memiliki biaya terendah

Lingkungan bisnis internasional meliputi:

1. Lingkungan ekonomi, merupakan kondisi ekonomi di negara organisasi internasional beroperasi.
2. Hukum dan politik, adanya risiko dan instabilitas politik suatu negara.
3. Lingkungan sosial budaya, merupakan budaya suatu bangsa, yaitu berupa pengetahuan, keyakinan, nilai-nilai, serta model umum perilaku dan cara berpikir yang dianut bersama.

Cara-cara memasuki lingkungan internasional:

1. *Outsourcing* adalah pembagian tenaga kerja secara internasional.
2. Ekspor adalah memasarkan produknya di negara lain dengan biaya sumber daya yang relatif rendah.
3. Lisensi, dengan lisensi, perusahaan pemberi lisensi di suatu negara dapat memastikan sumber daya tertentu tersedia untuk perusahaan di negara lain (penerima lisensi).
4. Investasi langsung, perusahaan terlibat dalam fasilitas manufaktur di negara lain, berupa pengelolaan aktiva-aktiva produktif.



**Daftar Pustaka**

- Anton, Tirta Komara., Euis Nelliwati. (2015). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil (PNS) Di Lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(2), 73-85.
- Astuti, Sri Yuli. (2011). *Prosedur Rekrutmen Pegawai di Perusahaan Umum Kehutanan Negara Surakarta*. Tesis. Surakarta.
- Andreas. (2011). *Dekonstruksi CSR & Reformasi Paradigma Bisnis Akuntansi*. Jakarta: Erlangga.
- Astuti, H., & Iskandar, I. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pt. Chitose International Tbk.). *E-Proceeding of Management*, 2.
- Blau, Peter dan Marshall W. Meyer. (1974). *Birokrasi dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Fattah, Hussein. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatera (Anggota IKAPI).
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. (2016). *Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Margaretha S. & Edwin, Japarianto. (2012). Analisa Pengaruh Food Quality & Brand Image terhadap Keputusan Pembeli Roti Kecil Toko Roti Ganep's di Kota Solo. *Jurnal Manajemen Pemasaran*.
- Purwanti, Pudji., Mochammad Fattah. (2011). *Perencanaan Tenaga Kerja*. Malang: Universitas Brawajaya Press.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco.

Sylvana Andi, (2007). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Anggota Polri Polda Metro Jaya. Jakarta: Jurnal Universitas Terbuka.

Sukriah, Ika, dkk. (2009). *Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Objektivitas, Integritas, dan Kompetensi terhadap Kualitas Hasil Pemeriksaan*. Simposium Nasional Akuntansi XII, Palembang.

Timotius. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.

### **Profil Penulis**



#### **Dr. Hj. NurWahyuni, S.E., M.Ak.**

Lahir di Makassar, tanggal 02 Juni 1964, menyelesaikan kuliah program doktor Ilmu Manajemen pada tahun 2020 di kampus Universitas Muslim Indonesia, penulis menyelesaikan gelar S-2 pada program magister Akuntansi di Universitas Muslim Indonesia pada tahun 2008 dan menyelesaikan gelar S-1 jurusan Ilmu Ekonomi di kampus Universitas Muslim Indonesia pada tahun 1988. Saat ini, bekerja sebagai dosen fakultas ekonomi dan bisnis di Universitas Muslim Indonesia.

*E-mail* Penulis: nur.wahyuni1964@yahoo.co.id



# PERILAKU INDIVIDU DAN KELOMPOK DALAM ORGANISASI

**Nahriyah Fata, S.Ag., M.Pd.**

IAIN Padangsidimpuan

## **Pendahuluan**

Manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial, ia tidak dapat hidup sendiri. Makhluk yang hidup dalam kelompok dan mempunyai organisme yang terbatas dibanding makhluk lainnya (Anwar, 2013). Untuk mengatasi keterbatasannya itu, manusia membangun sistem berupa norma, hukum yang dibuat berdasarkan konsensus bersama dan dijadikan sebagai pengikat serta menjadi aturan yang ditaati secara bersama. Kelompok tersebut memiliki berbagai bentuk dan ciri serta sistemnya masing-masing. Salah satu bentuk kelompok yang dibentuk dan memiliki cita-cita serta tujuan bersama adalah organisasi. Organisasi sebagai perwujudan bentuk kelompok tersebut memiliki aturan, norma, hukum, sanksi yang dijadikan untuk mengikat kebebasan anggota yang ada di dalamnya dan menghindari kemungkinan terjadinya konflik.

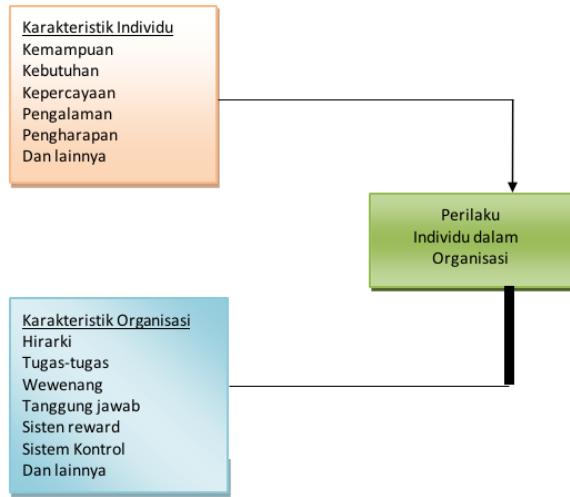
Hal ini dimungkinkan karena dalam sebuah organisasi biasanya terdiri dari individu dengan berbagai karakter dan sifat sehingga memicu konflik. Namun, memiliki kewajiban menjaga keutuhan organisasinya melalui sistem yang dibuat oleh organisasi. Organisasi itu dibentuk atas prinsip kebersamaan dan untuk mencapai tujuan bersama pula.

Perilaku individu sebagai pribadi dan individu sebagai anggota kelompok harus diatur sedemikian rupa untuk menjaga kelanggengan dan kenyamanan dan bertahannya sebuah organisasi. Namun pada kenyataannya, seringkali perilaku individu merusak tatanan sebuah organisasi atau kelompok. Di sisi lain, secara positif, sebaliknya perilaku kelompok yang menjadi ciri khas, tradisi, aturan dalam sebuah organisasi akan memengaruhi karakter perilaku individu manusia secara pribadi. Beranjak dari fakta tersebut, perlu kiranya membahas bagaimana perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

### **Perilaku Individu dalam Organisasi**

Dalam mencapai tujuan organisasi, faktor mendasar yang sangat krusial sebagai indikator penentu adalah perilaku individu manusianya. Perilaku individu tersebut, mungkin yang bersumber dari manajer, karyawan, pengawas dan manusia lain yang terlibat dalam perjalanan organisasi tersebut. Kartika, (2011) menyebutkan bahwa perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi.

Setiap individu dalam organisasi, semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalu dirinya. Perilaku individu dalam organisasi, berakar dari karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik yang berlaku dalam organisasi di mana individu merupakan subsistem di dalamnya. Selanjutnya, lebih lengkap dapat dilihat dalam model yang dirumuskan Tahir (2014)



Gambar 1. Model Perilaku Organisasi

Menurut Tahir (2014), jika karakteristik individu terintegrasi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi. Ia merumuskan pengertian di atas dapat dirumuskan dengan formula sebagai berikut:

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

Keterangan:

P: Perilaku; F: Fungsi; I: Individu; L: Lingkungan.

Sejalan dengan apa yang disebutkan Tahir, Ardana dkk., dalam Mahayanti (2017) mengatakan karakteristik individu adalah minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual, kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan dan emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai. Dalam hal ini, misalnya seseorang yang telah memiliki nilai yang diyakini bahwa membuat hak orang lain tanpa cara yang sah haram dilakukan. Ketika ia berada dalam sebuah organisasi, yang juga mengutamakan hal-hal yang hak yang diintegrasikan bagi karyawannya, maka dengan mudah individu itu beradaptasi dan sebaliknya jika dalam organisasi tersebut tradisi buruk yang dilakukan oleh seorang manajer, di

mana manajer itu memotong gaji karyawan seenaknya, maka individu tersebut dengan sendirinya akan memberontak. Jika hal ini tidak dicarikan solusi yang baik besar kemungkinan akan perilaku manajer tersebut akan memberikan pengaruh buruk bagi para karyawan.

Kericuhan bagi yang tidak sesuai dengan karakter sang manajer mungkin akan terjadi. Atau bahkan manajer tersebut akan dipecat karena dianggap mengabaikan hak karyawan secara tidak benar.

Di samping itu, latar belakang kepribadian seseorang, juga menjadi penting sebagai pendukung untuk orang berperilaku. Kepribadian menurut Robin dalam sopiah (2008), *“personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustment to this environment.”* Nimran dalam sopiah (2008) memaknai kepribadian sebagai pengorganisasian yang dinamis dari sistem psikofisik dalam diri individu yang menentukan penyesuaian diri dengan lingkungannya. Dia menambahkan bahwa kepribadian sebagai keseluruhan cara bagaimana individu beraksi dan berinteraksi dengan orang lain.

Membangun kepribadian yang baik dalam organisasi, menjadi sebuah keharusan. Program organisasi harus dapat mempertimbangkan aspek kepribadian para anggota dan juga pemimpin dalam mencapai tujuan bersama melalui training kepribadian. Sehingga dapat dipastikan nilai-nilai dan sistem yang dianut dalam organisasi itu dapat membentuk karakter personilnya. Tentunya kontrol sosial dan sanksi dan reward, agar para anggota memiliki sikap prososial terhadap aturan lembaga adalah menjadi urgen. Intinya, segala faktor yang berpengaruh terhadap perilaku individu baik secara internal maupun eksternal harus dapat dipertimbangkan oleh pemangku kebijakan dalam melakukan pengkaderan para anggotanya. Sehingga diharapkan tujuan organisasi tercapai secara maksimal.

### **Perilaku Kelompok dalam Organisasi**

Selain perilaku individu, faktor penting dalam proses kepemimpinan organisasi perlu juga mempertimbangkan

perilaku manusia dalam perspektif kelompok. Untuk memahami perilaku kelompok perlukiranya dibahas tentang kelompok. R.M Macler dan Charles H.Page mendefenisikan kelompok sosial adalah kumpulan orang yang memiliki kesadaran bersama akan keanggotaan dan saling berinteraksi. Kelompok diciptakan oleh anggota masyarakat. Kelompok dapat memengaruhi perilaku para anggotanya.

Kelompok sosial merupakan himpunan manusia yang saling hidup bersama dan menjalani adanya saling ketergantungan dengan sadar dan tolong menolong (Anwar, 2013; Wibowo, 2014). Berndt menyebutnya sebagai perilaku prososial. Sebagaimana penelitian Berndt menemukan bahwa teman berpengaruh dalam perkembangan perilaku prososial.

Pada tingkat yang paling dasar, perilaku prososial lebih memungkinkan terjadi pada antarteman dari pada antara bukan teman (Nucci, 2014). Kondisi tersebut, dapat dijadikan model interaksi yang dapat mengikat perkembangan kelompok, dengan membuat settingan kelompok sebagaimana layaknya hubungan yang harmonis antara sesama anggota kelompok. Dengan demikian, perilaku kelompok dalam organisasi akan terjadi pengaruh secara timbal balik.

Beranjak dari defenisi di atas ada tiga syarat terbentuknya kelompok sosial: 1) Setiap kelompok harus menyadari bahwa dirinya adalah bagian dari kelompok. 2) Terdapat hubungan timbal balik antaranggota kelompok. 3) Ada faktor yang dimiliki bersama oleh anggota kelompok seperti nasib yang sama, kepentingan yang sama, tujuan yang sama, dan lain sebagainya. Dengan syarat ini, maka kelompok tersebut akan eksis. Oleh sebab itu, biasanya para anggota memenuhi persyaratan tersebut terlebih dahulu sebagai syarat untuk masuk, bergabung dan beradaptasi dengan kelompok tersebut.

Adapun klasifikasi kelompok menurut Rifai dan Mulyadi dalam Arsyadana mengklasifikasikan kelompok menjadi dua:



### 1. Kelompok Formal

Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Anggota-anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi. Tetapi, itu tidak harus seperti itu pada setiap kasus. Sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini. Contohnya, komite atau panitia, unit-unit kerja seperti unit bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok tukang pembersih, dan sebagainya.

### 2. Kelompok Informal

Adapun kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok informal ini, sering timbul berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota yang secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama yang perlu ditularkan sesama anggota lainnya. Kadangkala kelompok informal berkembang atau keluar dari organisasi formal (Arsyadana, 2019).

Menurut Badeni yang dikemukakan Arsyadana (2019) dan Saragih (2017) mengklasifikasikan kelompok sebagai berikut:

1. Kelompok komando, untuk mencapai keefektifitasan organisasi, tugas organisasi dibagi ke dalam bentuk spesialisasi masing masing. Maksudnya, setiap orang melakukan tugas yang berbeda-beda sesuai dengan spesialisasinya. Karenanya, kelompok spesialisasi yang dipimpin oleh seorang komando disebut kelompok komando. Antara kelompok komando dan kelompok tugas, keduanya termasuk ke dalam kelompok formal karena keduanya memiliki struktur yang jelas dalam mengordinir anggotanya.
  2. Kelompok Tugas, pekerjaan dilakukan bersama untuk menyelesaikan tugas (Saragih, 2017).
  3. Kelompok kepentingan, di dalam anggota kelompok, bisa jadi memiliki kepentingan atau minat yang sama.
-

Adanya kepentingan yang sama mendorong mereka untuk membentuk kelompok kepentingan. Pekerjaan dilakukan secara bersama untuk mencapai tujuan khusus di mana tujuan tersebut diperhatikan (Saragih, 2017). Dengan demikian, kelompok ini termasuk ke dalam kelompok informal karena tidak adanya kejelasan struktur mengenai apa yang dilakukan, siapa yang melakukan serta bagaimana cara melakukannya.

4. Kelompok persahabatan, kelompok yang ditetapkan secara bersama-sama karena mereka memiliki satu atau lebih karakteristik yang sama (Saragih, 2017).

Dari klasifikasi dan defenisi kelompok tersebut, organisasi dapat menentukan konsep tentang model kelompok kerja yang akan dibentuk. Tipologi jenis pekerjaan yang akan dikelola dalam sebuah kelompok kerja atau perusahaan akan menentukan jenis hubungan yang ada. Apakah hubungan komando ataukah hubungan bersifat persahabatan. Untuk dapat memilih mana yang akan dijadikan model dalam perusahaan itu, diperlukan kajian yang mendalam pula tentang tujuan tentang dibentuknya kelompok tersebut.

Pemilihan model kelompok akan menentukan budaya kerja dalam kelompok tersebut, sebagaimana dikatakan Schein (Tarigan 2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang telah tercipta, telah ditemukan atau dikembangkan melalui hasil pembelajaran suatu kelompok dengan berbagai masalah pada adaptasi eksternal dan integrasi internal, di mana mereka bekerja dengan baik berdasarkan aturan yang berlaku.

Adapun dilihat dari segi proses terjadinya kelompok sebagaimana dikatakan Gary Yukl (2007), proses kelompok dipengaruhi oleh beberapa karakteristik dari kelompok: besaran kelompok, diferensial status, keragaman keanggotaan, kematangan emosional. Karakteristik tersebut, akan memengaruhi eksistensi kerja dalam kelompok dan keberlangsungan kelompok tersebut. Karakteristik besaran kelompok akan memengaruhi proses perjalanan kinerja kelompok di

---

mana jumlah besar atau kecil sebuah kelompok akan menjadi kekuatan di samping juga akan menjadi sumber konflik.

Difrensial status, perbedaan status dalam kelompok biasanya didominasi oleh kelompok yang memiliki status yang tinggi, dan memiliki pengaruh yang besar bagi bawahan. Jika status tersebut dimiliki oleh orang yang tidak memiliki kompetensi atau militansi yang baik, terkadang membuat pengaruh negatif bagi perjalanan organisasi. Sedangkan keragaman anggota sebagai mana telah dikatakan akan memiliki kekuatan dan ancaman sekaligus jika tidak dikendalikan sebagai kegiatan kontrol. Karakteristik kematangan sosial adalah sebuah proses di mana kelompok yang memiliki kematangan dirinya rendah cenderung akan merusak tatanan yang ada, dan sebaliknya bagi anggota yang memiliki kematangan emosi yang tinggi akan mudah mengatasi dan beradaptasi dengan masalah yang mungkin timbul dalam kelompok tersebut.

Kematangan sosial dibutuhkan sebagai perilaku prososial. Oleh karenanya, dalam merekrut karyawan aspek di atas harus dipertimbangan untuk dijadikan syarat dalam penerimaan karyawan baru. Kematangan sosial dibutuhkan dalam memberikan pengaruh terhadap pengaruh organisasi terhadap personil individu dalam organisasi untuk dapat memaksimalkan pencapaian tujuan orgnaisasi. Sebagaimana temuan penelitian (Riyadi, 2013) organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku individu dalam organisasi di Mataram Sakti Cabang Mijen. Artinya, apabila organisasi mampu memberikan, peraturan-peraturan dan penempatan individu yang tepat pada bidangnya maka perilaku individu di dalam organisasi juga akan baik.

Beranjak dari temuan penelitian tersebut, konsep tentang sistem, norma, aturan hukum dan sanksi dalam sebuah organisasi harus dikemas dengan baik, agar dapat menjadi sumber hukum berperilaku dalam sebuah organisasi.

## **Urgensi Perilaku Individu dan Kelompok dalam Organisasi**

Perilaku dalam hal ini, menekankan adanya interaksi antara satu dengan yang lainnya. Interaksi tersebut, saling menguntungkan dan memberikan makna tersendiri bagi seseorang atau organisasi. Perilaku individu diwujudkan berdasarkan keinginan individu itu sendiri dan perilaku kelompok diwujudkan berdasarkan keinginan kelompok atau suatu organisasi dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi (Kudussamah, 2020).

Dalam menjalankan proses kegiatan dalam organisasi, perilaku organisasi amatlah penting. Perilaku itu meliputi, tindakan manusia sebagai individu maupun tindakannya sebagai anggota atau personil dalam organisasi itu. Dalam persketif sosiologis, dikenal adanya teori Struktural Fungsional yang digagas oleh Talcott Parsons. Toeri ini, melihat masyarakat itu adalah sebagai suatu sistem, yang terdiri dari elemen-elemen. Masing-masing elemen memiliki fungsinya masing-masing. Fungsi tersebut, memberikan peluang untuk betrtahannya sistem tersebut. Jika kita lihat organisasi dalam kajian teori tersebut organisasi adalah sebagai satu sistem, maka di dalamnya terdiri dari elemen-elemen individu dengan berbagai karakteristik, latar belakang pendidikan, jabatan, kepribadian dan lain sebagainya. Masing-masing individu memiliki fungsi masing-masing yang akan memberikan peluang untuk bertahannya organisasi tersebut.

Organisasi merupakan satu sistem yang dibangun untuk tujuan bersama, maka peran masing-masing individu yang ada di dalamnya penjadi penting dan saling memengaruhi. Apabila satu struktur saja hilang, tidak berfungsi atau tidak menjalankan tupoksinya dengan baik maka akan memengaruhi struktur secara keseluruhan yaitu kelompok besar atau tubuh organisasinya. Sebaliknya, nilai-nilai yang dianut dalam organisasi, aturan, sanksi, *reward*, kontrol yang diintegrasikan oleh oragnisasi terhadap anggota kelompok atau personel organisasi atau karyawan yang terdiri dari berbagai latar

belakang karakteristik tersebut terhimpun dengan teratur dan harmonis dengan aturan yang diintegrasikan pada dirinya.

Kehidupan individu secara langsung bertindak juga sebagai bagian dari kelompok tersebut diikat dan diatur oleh sistem yang berlaku untuk membatasi kebebasan dan menghindari konflik yang mungkin mengancam keutuhan organisasi. Jika harmonisasi tersebut dalam berlangsung secara langgeng maka dapat dipastikan tujuan bersama dalam membentuk organisasi tersebut akan tercapai dengan maksimal.

### **Penutup**

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa antara individu dan kelompok dalam organisasi akan memiliki urgensi yang sama. Tanpa sinergisitas individu yang memiliki ragam latar belakang dengan kepentingan kelompok yang mengikat anggotanya maka tujuan organisasi tidak akan tercapai bahkan dapat memicu konflik.

Perilaku individu diwujudkan berdasarkan keinginan individu itu sendiri dan perilaku kelompok diwujudkan berdasarkan keinginan kelompok atau suatu organisasi dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Integrasi perilaku kelompok tercermin dari karakteristik individu. Agar perilaku organisasi memiliki kategori baik, maka karakteristik individu harus sinkron dengan karakteristik organisasi. Untuk menghasilkan perilaku baik dalam seluruh organisasi, maka harus tercermin dari karakteristik individu yang ada di dalamnya. Aturan yang baik dilakukan oleh individu yang memiliki karakter baik maka akan menghasilkan perilaku organisasi yang positif dan tidak menyimpang. Oleh sebab itu, antara manajer atau pimpinan dalam sebuah organisasi harus memahami konsep ini dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajer yang baik akan melahirkan kinerja yang baik yang diikat dengan sistem yang baik akan melahirkan organisasi yang baik pula. Insya Allah.

**Daftar Pustaka**

- Anwar, Yesmil dan Adang. (2013). *Sosiologi untuk Universitas*. Bandung: Refika Aditama.
- Arsyadana, Addin. (2019). *Dasar-Dasar Perilaku Kelompok dan Memahami Tim Kerja dalam Lembaga Pendidikan Islam*. Proseeding Nasional, Volume 2 November 2019, h 213-234 <http://repository.iainkediri.ac.id/311/1/Dasar-Dasar%20Perilaku%20Kelompok%20dan%20Memahami%20Tim%20Kerja%20dalam%20Lembaga%20Pendidikan%20Islam.pdf>
- Kartika (2011) [http://kartika-s-n-fisip08.web.unair.ac.id/artikel\\_detail-37086-hardskill%20PERILAKU%20INDIVIDU%20DALAM%20ORGANISASI%20.html](http://kartika-s-n-fisip08.web.unair.ac.id/artikel_detail-37086-hardskill%20PERILAKU%20INDIVIDU%20DALAM%20ORGANISASI%20.html)
- Kudussamah, K. (2020). *Dasar-Dasar Perilaku Individual Dalam Perilaku Organisasi Di Era Digital*. *Jurnal Literasiologi*, 4(1). <https://doi.org/10.47783/literasiologi.v4i1.128>
- Mahayanti, I Gusti Ayu Komang. (2017). *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Situasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6 (4).
- Riyadi, Sigit., Tantri Widiastuty. (2013). *Faktor-faktor Yang Memengaruhi Perilaku Individu Dalam Organisasi*. *Aset*, 15(1).
- Robbins. (2007). *Perilaku Organisaasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenallindo.
- Saragih. (2017). *Dasar-dasar Perilaku Kelompok*. <https://saragih.staff.telkomuniversity.ac.id/files/2017/03/8Pertemuan-1-UAS-Dasar-perilaku-kelompok-Tim-kerja.pdf>
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: ANDI.

- Tahir, Arifin. (2014). Buku Ajar Perilaku Organisasi. - Ed.1, Cet. 1. Yogyakarta: Deepublish.
- Tarigan, M. Hilmi Irawan. (2017). Belferik Manullang, Sukarman Purba. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Tim Kerja dan Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Normatif Guru SD Negeri di Kecamatan Batang Kuis. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 38-47.
- Wibowo, W. (2014). Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: Rajawali Press.
- Yukl, Garry. (2007). *Leadership in Organization*. Jakarta: Indeks.

### **Profil Penulis**



#### **Nahriyah Fata, S.Ag., M.Pd.**

Dilahirkan dari ayah dan ibu yang aktivis dibesarkan pada keluarga yang berkecimpung pada kegiatan agama sosial kemasyarakatan dan politikus, membuat hidup penulis selalu terlibat dalam aktivitas sosial. Ayah dan Sejak menempuh pendidikan di SMAN 35 Jakarta penulis aktif dalam berorganisasi: Ikatan Pelajar Muhammadiyah Setia Budi, PII (1986-1989). Melanjutkan S-1 pada FT IAIN Padangsidimpuan dengan pilihan Prodi Agama Islam. Kegiatan sosial dilanjutkan pada kepengurusan intra dan ekstra kampus. Menjabat sebagai Waka Sema Ft IAIN Padangsidimpuan, Ketua Kohati Komisariat sampai Bendum HMI Cabang Padangsidimpuan 1990-1995. Menyelesaikan S2 Sosiologi Antropologi pada Universitas Negeri Padang 2006. Dan sekarang sedang menyelesaikan kuliah tahap akhir S-3 Pendidikan Umum dan Karakter pada Universitas Pendidikan Indonesia Bandung. Beberapa tulisan yang di publish pada jurnal terindeks walaupun masih terbatas diakrenakan fokus kegiaitan pratkisi sosial di yayasan. Namun, niatan ingin berdakwah melalui tulisan sudah lama dicita-citakan. Insya Allah ke depan akan terus berlanjut jika diberi umur panjang. Disela-sela kesibukan penulis juga menulis cerpen dan puisi sebagai kegiatan hiburan. Kini penulis dikarunia 4 orang putri sholehah dari suami yang juga aktivis kampus dan PARPOL. Dengan berbekal semangat yang sama di dunia sosial aktivitas saya tidak mengalami hambatan dan bahkan mendapat dukungan yang kuat dari suami dan anak. Saat ini sebagai penulis Chapter Book bersama teman-teman group Medsan oleh Penerbit Media Sains Indonesia sebagai buku ke 3.

*E-mail* Penulis: nahriyahharahap@gmail.com





# KETERAMPILAN DAN TINGKATAN MANAJEMEN

**Dr. Jeffrit Kalprianus Ismail, M.Pd. K.**

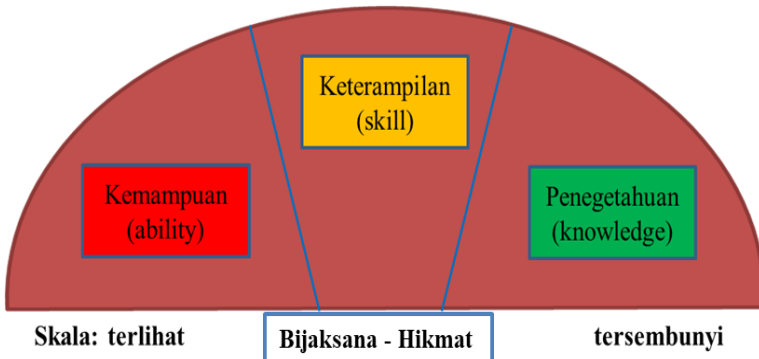
Sekolah Tinggi Agama Kristen

Arastamar Grimenawa Jayapura

## **Pengertian Keterampilan Manajemen**

Pada prinsipnya, keterampilan atau keahlian manajemen sebagai suatu kemampuan dan pengetahuan dari seorang manajer secara individual, atau pelaku manajemen yang memenuhi kebutuhan menjalankan mandat atau tugas tertentu serta melaksanakan fungsi-fungsi manajerialnya. Dalam hal ini, manajer sebagai pelaksana manajemen tentu mempunyai berbagai peranan penting pada organisasi atau perusahaannya. Dalam pelaksanaan tugasnya sebagai seorang manajer, sudah seharusnya memiliki berbagai keahlian atau keterampilan yang bisa mendukung kelancaran aktivitasnya. Keterampilan manajerial secara umum biasanya disebut dengan keterampilan manajemen (*management skills*).

Dengan kemampuan keterampilan manajemen yang baik, akan menggambarkan kompetensi seorang manajer dalam suatu organisasi, perusahaan atau lembaga. Sebagaimana dijelaskan oleh Mathis dan Jackson (2001) yang mengelompokkan aspek kompetensi kinerja seorang manajer terdiri atas, pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*). Pola konseptual kompetensi kinerja seorang manajer dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Pola Konseptual Kompetensi Kinerja Manajer

Sumber: Modifikasi penulis

Penjelasan tentang kompetensi kinerja manajemen manajer sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan (*knowledge*), sebagai suatu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang manajer mampu memahami cara melakukan identifikasi pengelolaan manajemen, dan bagaimana melakukan pengelolaan manajemen yang baik, sehingga bisa memenuhi kebutuhan yang ada dalam suatu organisasi, perusahaan atau lembaga tertentu.
2. Mempunyai keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seorang manajer dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sebagai seorang profesional. Contohnya, perilaku standar para manajer dalam memilih strategi dan metode manajemen yang dianggap paling efisien dan efektif.
3. Memiliki kemampuan (*ability*), yaitu kecakapan atau potensi seorang manajer atau pelaku manajemen yang mempunyai suatu talenta atau keahlian bawaan sejak lahir atau sebagai hasil dari upaya praktik dan latihan yang bisa digunakan dalam melaksanakan suatu tugas melalui tindakan nyata.
4. Mempunyai hikmat yaitu keahlian yang dikaruniakan Tuhan untuk mengerjakan sesuatu dengan sempurna (Kel. 31:3). Talenta, keunggulan, dan keahlian seseorang terhadap sesuatu, adalah hikmat yang

dikaruniakan Tuhan kepadanya, dan dengan mengembangkannya, ia akan terkejut bahwa ternyata ia bisa berhasil. Hikmat adalah keahlian yang dikaruniakan Tuhan kepada seseorang. Semua orang memiliki jenis hikmat ini. Itulah sebabnya entah orang berdosa atau orang kudus, bisa berhasil jika ia menggunakan talenta dan keahliannya. Tuhan telah memberikan talenta dan keahlian kepada tiap-tiap orang, sesuai kemampuan kita masing-masing.

### **Fungsi dan Tugas Manajerial Manajemen**

Seorang manajerial selalu mempunyai pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang sangat baik, mendapat pengakuan oleh organisasi untuk dapat mengelola, memimpin, mengatur, mengendalikan, dan tentu bisa mengembangkan organisasi yang dipimpinya kepada pencapaian suatu tujuan. Seorang manajerial memiliki kapasitas dalam mengarahkan orang lain dan mempunyai kemampuan untuk bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan atau aktivitas pekerjaannya.

Adapun beberapa fungsi manajerial seorang manajer sebagai berikut:

1. Dapat memimpin suatu organisasi.
2. Dapat mengatur dan mengendalikan suatu organisasi.
3. Dapat mengembangkan suatu organisasi.
4. Dapat mengatasi berbagai masalah yang dihadapi suatu organisasi.
5. Dapat mengawasi dan mengendalikan suatu organisasi.
6. Dapat menumbuhkan kepercayaan dalam suatu organisasi.
7. Mampu meningkatkan rasa tanggung jawab dalam suatu organisasi.
8. Mampu mengevaluasi kegiatan-aktivitas suatu organisasi.

9. Dapat menggali dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi.

Guna memahami konsep manajerial menjadi lebih jelas, penulis menguraikan tugas-tugas penting seorang manajerial sebagai berikut:

1. Seorang manajer bekerja dengan dan melalui orang lain.

*Term* “orang” bukan hanya mencakup para bawahan dan atasan saja, melainkan juga para manajer lainnya dalam suatu organisasi. Di samping itu, “orang” juga termasuk individu-individu dari luar organisasi, langganan, penyedia (*supplier*), konsumen atau langganan, pengurus serikat karyawan, pejabat dan karyawan kantor-kantor pemerintah dan sebagainya.

2. Seorang manajer menetapkan prioritas-prioritas dan menyeimbangkan serta memadukan tujuan-tujuan yang saling bertentangan.

Setiap manajer akan menghadapi sejumlah tujuan, masalah dan kebutuhan organisasional yang semuanya ini bersaing untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya organisasi (manusia, material atau bahkan waktu manajer). Karena berbagai sumber daya tersebut selalu terbatas, manajer harus menjaga keseimbangan di antara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional.

3. Seorang manajer bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan.

Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara sukses. Mereka biasanya dievaluasi atas dasar seberapa baik mereka mengatur tugas-tugas yang harus diselesaikan. Lebih lanjut, manajer juga bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan para bawahannya. Sukses atau kegagalan bawahan adalah cerminan langsung sukses atau kegagalan manajer.

4. Seorang manajer harus berpikir secara analisis dan konseptual.

Untuk menjadi pemikir yang analisis, manajer harus mampu merinci dan memisah-misahkan suatu masalah menjadi komponen-komponen masalah, menganalisa komponen-komponen tersebut, dan kemudian mencari penyelesaian yang layak (*feasible*) dengan akurat. Dan yang lebih penting bagi manajer adalah menjadi pemikir konseptual, yang mampu memandang keseluruhan tugas dan mengaitkan suatu tugas dengan tugas-tugas lain.

5. Seorang manajer sebagai seorang mediator.

Organisasi terdiri dari orang-orang, dan kadang-kadang mereka saling tidak bersetuju atau saling bertentangan. Jika hal itu terjadi dalam suatu unit kerja atau organisasi, maka bisa menurunkan semangat kerja dan produktivitas, atau bisa merusak suasana kerja, atau bahkan para karyawan yang cakap bisa meninggalkan organisasi. Kejadian-kejadian seperti ini menuntut peranan manajer sebagai mediator (penengah).

6. Seorang manajer merupakan seorang politisi.

Seperti apa yang dilakukan politisi dalam mengampanyekan program-programnya, manajer harus mengembangkan hubungan-hubungan baik untuk mendapatkan dukungan atas kegiatan-kegiatan usulan-usulan atau keputusannya. Setiap manajer yang efektif “memainkan politik” dengan mengembangkan jaringan kerjasama timbal balik dengan para manajer lain dalam organisasi.

7. Seorang manajer merupakan seorang diplomat.

Manajer mungkin harus berperan sebagai wakil (representatif) resmi kelompok kerjanya pada pertemuan-pertemuan organisasional. Manajer juga mungkin mewakili organisasi dalam berurusan dengan kontraktor, langganan, pejabat pemerintah atau personalia organisasi lain.

8. Seorang manajer mengambil keputusan-keputusan sulit.

Organisasi selalu menghadapi banyak masalah (misalnya, kesulitan financial, masalah personalia, dan sebagainya). Manajer adalah seorang yang diharapkan dapat menemukan pemecahan berbagai masalah sulit dan mengambil keputusan yang akurat.

### **Keterampilan Manajemen**

Secara umum, keterampilan manajemen terdiri dalam tiga bagian utama sesuai tingkatannya, seperti keterampilan konseptual (*conceptual skill*) pada tingkatan *top manager*, keterampilan kemanusiaan (*human skill*) atau komunikasi (*communication skill*) pada tingkatan *middle manager*, dan keterampilan teknis (*technical*) pada tingkatan *lower manager*. Dalam memahami bagian utama keterampilan manajemen, penulis menguraikannya sebagai berikut:

1. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

Keterampilan konseptual, biasanya disebut juga keterampilan konsepsional, yang mana konsep ini perlu dimiliki oleh manajer tingkat atas (*top manager*). Seorang manajer yang memiliki keterampilan ini dapat memelurkan gagasan dan ide serta mampu menciptakan konsep demi kemajuan organisasi. Ide dan gagasan mesti bisa diuraikankan menjadi suatu rencana kegiatan yang kemudian termanifestasi ke dalam sebuah konsep. Proses menguraikan ide dan gagasan serta konsep tersebut menjadi suatu rencana kerja yang konkrit, dan selanjutnya dijadikan sebagai suatu perencanaan (*planning*). Dengan demikian, maka keterampilan konseptual atau konsepsional dikenal sebagai keterampilan dalam membuat rencana kerja.

Uraian di atas, memberikan indikasi bahwa keterampilan konseptual sangat diperlukan oleh siapa pun yang menduduki posisi pada manajemen puncak. Semakin tinggi posisi manajemen yang menjadi kewenangannya, maka semestinya makin tinggi pula keterampilan konseptual atau konsepsional yang

dimiliki. Manajer puncak yang tidak mempunyai keterampilan ini, bisa dipastikan organisasi yang dipimpinnya dapat mengalami stagnasi dan tidak dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan zaman. Kondisi organisasi yang stagnasi tersebut, akhirnya tidak akan mampu bersaing dengan organisasi sejenis lainnya, bahkan mungkin akan ditinggalkan oleh kliennya dan terancam bubar.

2. Keterampilan Kemanusiaan (*Human Skill*) atau Komunikasi (*Communication Skill*)

Untuk keterampilan kemanusiaan (*human skill*) atau komunikasi (*communication skill*), biasanya dimiliki oleh manajer pada tingkat menengah. Pada keterampilan ini, seorang manajer atau pimpinan dapat berkomunikasi dan menjalin hubungan kerja yang baik dengan berbagai pihak, khususnya dalam berkomunikasi dan membangun hubungan dengan orang yang dipimpinnya. Keterampilan berkomunikasi selalu disandingkan dalam hubungan antarsatu manusia dengan manusia lainnya, sebab komunikasi sebagai ujung tombaknya. Dengan berkomunikasi yang baik, hubungan akan tercipta dengan baik, sebaliknya apabila komunikasi tidak berjalan baik, maka hubungan antarmanusia juga tidak bisa baik. Komunikasi yang belum baik, biasanya sebagai titik awal munculnya rasa saling curiga, dan akan melahirkan rasa saling tidak percaya yang pada akhirnya bisa muncul perpecahan.

Keterampilan dalam berkomunikasi dan membangun hubungan antarmanusia perlu dimiliki oleh setiap manajer pada level atau tingkat menengah, sebab ia berada pada posisinya sebagai pengantara antara manajer yang di atasnya dan manajer yang ada di bawahnya. Komunikasi yang bersahabat dan persuasif akan senantiasa memposisikan bawahan merasa dihargai dan kemudian menjadikannya bisa bersikap terbuka kepada atasan. Walaupun demikian dalam tingkatan manajemen, keterampilan kemanusiaan atau berkomunikasi ini ditekankan pada manajer tingkat menengah, tetapi sebenarnya



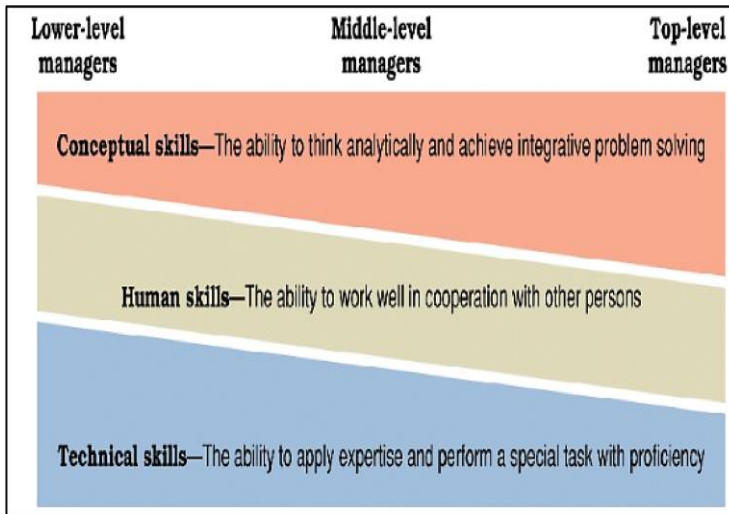
juga perlu dimiliki oleh manajer pada tingkat atas maupun manajer pada tingkat bawah.

### 3. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan teknis (*technical skill*) adalah keterampilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang bersifat teknis. Misalnya, memperbaiki komputer, membuat meja dan kursi, atau merangkai bunga, mengantarkan surat, dan lain sebagainya. Keterampilan teknis biasanya sebagai bekal bagi manajer pada level yang lebih rendah. Sehingga semakin rendah level manajerial seseorang, maka juga akan semakin besar tuntutan bekal keterampilan teknis yang harus dikuasainya. Hal tersebut dianggap sebagai sesuatu yang wajar, karena pada tingkatan yang lebih rendah memang mesti lebih bersifat sebagai pelaksana teknis yang dapat menguasai unsur-unsur teknis tersebut.

Pada prinsipnya, setiap manajer mesti mempunyai ketiga keterampilan utama itu, baik itu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan kemanusiaan (*human skill*) atau berkomunikasi (*communication skill*), dan keterampilan teknis (*technical skill*). Meskipun demikian, penjelasan di atas menegaskan bahwa setiap tingkatan manajer sangat membutuhkan komposisi atau proporsi keterampilan yang berbeda-beda.

Semakin tinggi tingkatan atau level manajer, maka semakin membutuhkan keterampilan konseptual, dan semakin sedikit memerlukan keterampilan teknis. Selanjutnya semakin rendah tingkatan manajer maka semakin banyak membutuhkan keterampilan teknis, dan semakin sedikit memerlukan keterampilan konseptual. Sedangkan keterampilan kemanusiaan atau berkomunikasi, seharusnya dibutuhkan oleh setiap manajer pada semua level tingkatan, baik manajer tingkatan atas, menengah, maupun bawah.



Gambar 2. Komposisi Keterampilan Manajemen

Memperhatikan gambar komposisi di atas, terjadi pemilahan komposisi keterampilan yang perlu dimiliki seorang manajer, sekalipun manajer pada tingkatan atas seharusnya menguasai ketiga keterampilan dimaksud. Kemampuan seorang manajer tingkatan atas yang mempunyai keterampilan konseptual (*conceptual skill*) dan kemanusiaan (*human skill*) atau berkomunikasi (*communication skill*) yang baik, akan lebih terlihat hebat apabila memiliki atau dapat memahami keterampilan teknis (*technical skill*) dengan baik. Sebab pada umumnya, manajer yang memiliki keterampilan konseptual yang baik, dimulai dari keterampilannya dalam menguasai hal-hal yang bersifat teknis. Sehingga menjadi kesimpulan, bahwa manajer yang hebat adalah individu yang menguasai ketiga jenis keterampilan dimaksud, yaitu konseptual, kemanusiaan atau berkomunikasi, dan keterampilan teknis.

Pendapat yang sama dijelaskan oleh Herujito, Yayat M. (2001), bahwa memperhatikan dari kemampuan berpikir seorang manajer biasa ada hubungannya dengan tingkatan dalam manajemen. Semakin tinggi level seseorang dalam suatu lingkungan manajemen, maka akan semakin dituntut ia terus berpikir secara:

1. Konseptual, yaitu kebiasaan memunculkan gagasan atau ide dan konsep yang selanjutnya diuraikan dalam proses perencanaan kerja guna mencapai tujuan organisasi secara efektif.
2. Strategis, yaitu kemampuan menentukan sasaran sebagai tujuan jangka panjang dan merumuskan langkah-langkah bagaimana cara mencapainya. Karena sebagai sesuatu yang berjangka panjang, maka perlu dilaksanakan secara berulang kali, untuk terus meningkat, dan berdasarkan pada cara pandang tentang apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Sehingga pada prinsipnya, berpikir strategis adalah berpikir untuk selalu melaksanakan upaya-upaya yang tepat dan sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi.
3. Makro, yaitu suatu upaya yang dilakukan seseorang untuk melaksanakan berbagai hal yang bersifat komprehensif, dengan memperhatikan berbagai faktor yang berhubungan pada keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

Pada dasarnya, produktivitas keterampilan manajemen seseorang yang menduduki posisi sebagai manajer puncak akan lebih sulit diukur keberhasilan atau kegagalannya. Sebaliknya, manajer yang berada pada posisi rendah dalam manajemen akan semakin mudah dinilai keberhasilan dan kegagalannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan guna mencapai tujuan.

Kesulitan mengukur produktivitas seseorang yang menduduki posisi sebagai manajer puncak disebabkan yang dikerjakannya berkutat pada tataran teoritis, ide atau gagasan, dan konsep. Sedangkan manajer di tingkatan level rendah akan lebih mudah diukur, sebab langsung berkenaan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan. Dengan demikian, apabila tugas pekerjaannya tidak berjalan atau tidak terlaksana secara maksimal, maka bisa disimpulkan bahwa produktivitas manajer tersebut rendah.

Selain keterampilan konseptual (*conceptual skill*), konsep kemanusiaan (*human skill*) atau berkomunikasi (*communication skill*), dan keterampilan teknis (*technical skill*) yang harus dimiliki oleh seorang manajer, perlu ada keterampilan tambahan lain seperti keterampilan administratif (*administrative skills*), keterampilan manajemen waktu, keterampilan membuat keputusan.

1. Keterampilan Administratif (*Administrative Skills*)

Keterampilan administratif (*administrative skills*), adalah kemampuan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kemampuan ini harus dimiliki seorang manajer agar mampu mengikuti kebijaksanaan dan prosedur, mengelola dengan anggaran yang terbatas. Keterampilan ini merupakan perluasan dari keterampilan konseptual, di mana manajer melaksanakan keputusan melalui penggunaan keterampilan administratifnya.

2. Keterampilan Manajemen Waktu

Keterampilan manajemen waktu merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana.

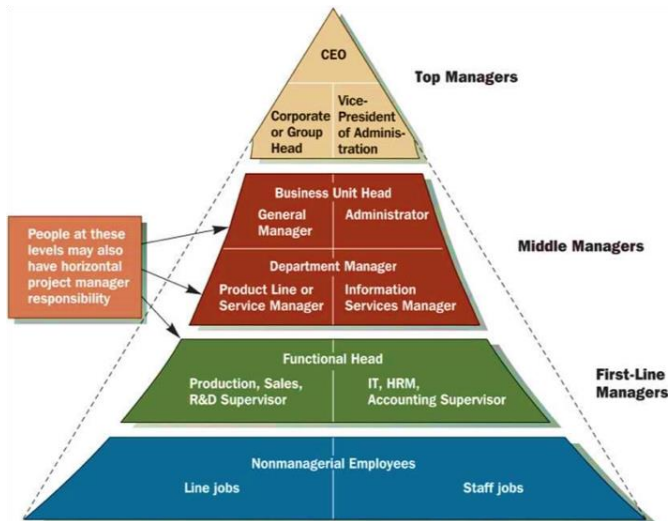
3. Keterampilan Membuat Keputusan

Keterampilan membuat keputusan merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*) karena manajer pada level tersebut, terlibat dalam pembuatan keputusan-keputusan penting demi kelangsungan organisasi atau perusahaan.

## Tingkatan Manajemen

Dalam suatu organisasi, pada umumnya terdapat tiga level atau tiga tingkatan manajemen yaitu manajemen tingkat atas (*top level management*), manajemen tingkat menengah (*middle level management*) dan manajemen tingkat pertama (*first level management*). Ketiga tingkat utama manajemen ini membentuk, sebuah hierarki yang digolongkan berdasarkan urutan seberapa pentingnya dalam suatu organisasi. Jadi, pada dasarnya tingkatan manajemen atau *level of management* ini adalah tingkatan yang membedakan wewenang dan beban pekerjaan yang harus ditanggung oleh para manajer.

Sebagian besar organisasi, jumlah manajer di setiap tingkat manajemen ini menyerupai sebuah piramida. Manajer di tingkat pertama (*first level manager*) akan berjumlah lebih banyak jika dibandingkan dengan manajer tingkat menengah (*middle level manager*) Sedangkan manajer tingkat menengah akan berjumlah lebih banyak dari manajemen tingkat atas (*top level manager*), namun berjumlah sedikit jika dibandingkan dengan manajer tingkat pertama. Jumlah manajer di manajemen tingkat atas adalah yang paling sedikit.



Gambar 3. Tingkatan Tugas & Tanggung Jawab Manajemen

## 1. Manajemen Tingkat Atas (*Top Level Management*)

Manajemen tingkat atas atau sering disebut dengan *top management* (manajemen puncak) atau *executives* (eksekutif) adalah manajer-manajer yang bertanggung jawab atas kinerja manajemen organisasi secara keseluruhan. Mereka memegang jabatan-jabatan seperti, CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), COO (*Chief Operational Officer*), Presiden Direktur, Wakil Presiden Direktur, Direktur Utama dan lain sebagainya.

Manajer-manajer yang berada di tingkatan manajemen tingkat atas ini memiliki tanggung jawab, otoritas dan wewenang maksimum dalam mengendalikan organisasi atau perusahaannya.

Beberapa tugas dan tanggung jawab manajemen tingkat atas di antaranya adalah:

- a. Menentukan tujuan perusahaan. Manajemen tingkat atas ini merumuskan tujuan utama organisasinya, dapat berupa tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendeknya.
- b. Membuat kerangka rencana dan kebijakan. Manajemen tingkat atas membuat kerangka rencana dan kebijakan untuk mencapai tujuan utama yang telah ditetapkan.
- c. Mengorganisir kegiatan dan pekerjaan yang akan dilakukan oleh manajer-manajer di tingkat menengah.
- d. Mengumpulkan dan mengatur sumber daya organisasi atau perusahaan seperti sumber daya keuangan, aset tetap, tenaga kerja dan lain sebagainya untuk melakukan kegiatan sehari-hari dalam organisasi.
- e. Bertanggung jawab atas kelangsungan dan pertumbuhan hidup organisasi/perusahaan.
- f. Sebagai penghubung dengan dunia luar seperti bertemu dengan pejabat pemerintah, pemasok, pesaing, pelanggan, media dan lain-lainnya.

## 2. Manajemen Tingkat Menengah (*Middle Level Management*)

Manajemen tingkat menengah atau *middle level management* adalah manajer yang berada di bawah manajer tingkat atas. Mereka biasanya memegang jabatan dengan nama jabatannya seperti *General Manager, Plant Manager, Factory Manager, Regional Manager* ataupun *Division Manager*. Manajer-manajer tingkat menengah ini, bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen tingkat atas serta bertindak sebagai penghubung antara manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat bawah.

Manajer-manajer ini juga menjalankan fungsi tingkat atas di departemen atau unit kerja mereka sendiri seperti membuat perencanaan, membuat kebijakan, mengumpulkan dan mengatur sumber daya untuk departemen atau divisi mereka masing-masing.

Beberapa fungsi dan tanggung jawab para manajemen tingkat menengah adalah:

- a. Menjalankan dan menjelaskan setiap kebijakan yang telah ditentukan oleh manajemen di atasnya kepada setiap manajemen yang ada di bawahnya.
- b. Berkoordinasi dengan setiap manajemen di bawahnya untuk melaksanakan kegiatan di departemen masing-masing agar sesuai dengan yang diharapkan.
- c. Melakukan perekrutan dan penyeleksian serta mengatur penempatan setiap karyawan sesuai kebutuhan di unit kerja masing-masing.
- d. Melakukan pengawasan dan mengarahkan karyawan yang dipimpinya, sehingga dapat bekerja dengan semaksimal mungkin.
- e. Memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan benar, seperti memberikan bonus, penghargaan, tiket liburan, dan sebagainya.

- f. Melaksanakan rencana kerja yang telah disusun dan bekerjasama dengan departemen lain untuk menjaga kelancaran setiap kegiatan kerja yang dilakukan, serta dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

### 3. Manajemen Tingkat Pertama (*First Level Management*)

Manajemen tingkat pertama atau disebut juga dengan *first level management* atau *first line management* adalah manajemen yang bertanggung jawab atas operasional atau pekerjaan harian para karyawan dalam menghasilkan suatu produk atau layanan. Manajemen tingkat pertama ini biasanya memegang jabatan seperti *Department Manager*, *Section Manager*, *Superintendent*, Mandor atau Supervisor. Para manajer di manajemen tingkat pertama ini, memiliki otoritas atau wewenang yang terbatas.

Adapun tugas dan tanggung jawab para manajer tingkat pertama pada tingkatan ini adalah:

- a. Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi para karyawan.
- b. Menjaga pekerjaan yang baik dan menjaga hubungan antara atasan dan bawahan agar tetap baik.
- c. Berkomunikasi setiap saat dengan para karyawan dan menyaring saran-saran dari karyawan.
- d. Mempelajari masalah dan keluhan dari para bawahannya sebelum disampaikan pada manajemen di atasnya.
- e. Bertanggung jawab untuk memberikan semangat dan memberi motivasi untuk para pekerja agar lebih berinisiatif.
- f. Menjaga dan meningkatkan standar kualitas serta memastikan tidak ada pemborosan dalam pemakaian sumber daya.



**Daftar Pustaka**

- Clark, Jhon M. (2007). Human Resource Management. International Edition. Boston: The McGraw-Hill Companies. Inc.
- Ernie T. Sule & Kurniawan. (2006). PengantarManajemen. Jakarta: Kencana.
- Ismail, J. K. (2020, July 24). PengantarMetodologi Penelitian PAK; contoh penulisan tesis berbasis korelasional. <https://doi.org/10.31219/osf.io/eqnbh>
- Ismail, J. K. (2020). Yesus Kristus Hikmat Bagi Kita (I Korintus 1:30).” <https://doi.org/10.31219/osf.io/tg9fp>
- Wood, John C., Wood, Michael C. (2002). Henri Fayol: Critical Evaluations in Business and Management. Taylor & Francis.
- Koontz. (2005). Mangement, A Global Perspective. 11th Edition, Mc.Graw Hill
- Mathis, Carrel dan Jackson. (2001). Human Resource Management, Global Strategy for Managing a Diverse Work Force. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Rezeki Fitri, Yusup Muhammad dkk. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi, Media Sains Indonesia, Bandung.

### **Profil Penulis**



#### **Dr. Jeffrit Kalprianus Ismail, M.Pd. K.**

Lahir di Kabupaten Kupang NTT, tepatnya kampung Oli'o 03 Desember 1978. Tamat S-1 Teologi (2003) & S-2 PAK (2008) di STT Injili Arastamar (SETIA) Jakarta. Tahun 2014 – 2016 studi lanjut S3 Teologi di STT SETIA Jakarta, lalu 2016 mutasi ke STT Ekumene Jakarta dan tamat S-3 Teologi Konsentrasi Biblika 2018. Tahun 2003 - 2014 ditugaskan sebagai Surveyor PATMOS Jakarta dalam pelayanan sosial Kristen di berbagai pedesaan dan pedalaman Indonesia. Periode 2012 – 2014 ditugaskan sebagai Kaprodi S-1 PAK di STT Arastamar Wamena, Periode 2014-2018 sebagai Direktur Pascasarjana STT Arastamar Wamena. Bulan Juli 2013 – Januari 2014 bersama tim Arastamar NTT merintis dan menjabat sebagai Ketua Pelaksana Tugas STAK Arastamar Soe (STAKAS). Pada tahun 2014 bersama tim Arastamar Papua merintis STAK Arastamar Grimenawa Jayapura dan menetap melayani sebagai Pimpinan hingga sekarang. Tahun 2015 mengakusisi dan memimpin persekolahan SMTK Firdaus Jayapura hingga sekarang. Periode 2017 – 2022 bertugas sebagai Ketua Koordinator Wilayah Papua & Papua Barat Perkumpulan Dosen dan Perguruan Tinggi Keagamaan Kristen Indonesia (PDPTKI). Lulus Sertifikasi Pendidik untuk Dosen dan dinyatakan sebagai Dosen Profesional dalam rumpun bidang Pendidikan Agama Kristen pada tahun 2012 melalui Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

E-mail Penulis: [jeffritkalprianusismail@gmail.com](mailto:jeffritkalprianusismail@gmail.com)



## TEORI KEPEMIMPINAN

**Helendra, S.E., M.Si.**

STIE “EL HAKIM” Solok

### **Defenisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin mengelola anggota tim dengan efektif dan efisien, untuk mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Menurut Warren Bennis dan Burt Nanus, penulis buku *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, kepemimpinan adalah kekuatan yang sangat berpengaruh di balik kekuasaan suatu organisasi/perusahaan. Untuk menciptakan organisasi yang efektif, Anda sebagai pemimpin harus mampu memobilisasi organisasi menuju visi yang telah ditetapkan.

Konsep dasar kepemimpinan dibagi menjadi dua, yaitu ilmu dan seni. Ilmu kepemimpinan merupakan teori kepemimpinan yang bisa dipelajari dari berbagai sumber. Anda bisa mempelajarinya dengan mengikuti pelatihan mengenai teori *leadership* atau metode kepemimpinan. Selain itu, bisa pula melalui membaca buku, bahkan berdiskusi dengan rekan lain yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang mumpuni.

Seni kepemimpinan adalah metode kepemimpinan atau teknik-teknik yang diterapkan dalam memimpin suatu tim. Metode ini diharapkan mampu membentuk karakter dan kinerja yang baik untuk membangun tim yang solid dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Kepemimpinan itu merupakan fenomena interaksi sosial yang kompleks, dan seringkali sulit dibaca, berikut ini disajikan beberapa definisi (Danim 2003, Nawawi 2003):

1. D.E. Mc Farland mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana pemimpin dilikiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses memengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. J.M Pfifner mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

### **Filsafat Ilmu dan Filsafat Kepemimpinan**

Setiap manusia adalah pemimpin, minimal memimpin dirinya sendiri. Oleh sebab itu, kepemimpinan merupakan urusan setiap orang. Setiap pemimpin diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pemimpin yang lebih rendah menyampaikan tanggung jawabnya kepada pemimpin yang lebih tinggi.

Sebagai pemimpin, idealnya memiliki prasyarat untuk menjadi pemimpin efektif. Prasyarat tersebut, yaitu harus memiliki *head of leadership*, *heart of leadership*, dan *hand of leadership* (Sergiovanni, 1984 & 2006).

Jika ingin sukses, teori kepemimpinan perlu dipelajari, dihayati, dan diamalkan. Bahkan, kepemimpinan ini menjadi salah satu bagian dari *21<sup>st</sup> Century Skill*. Sebagaimana kita ketahui, ada delapan *21<sup>st</sup> Century Skill*, yaitu:

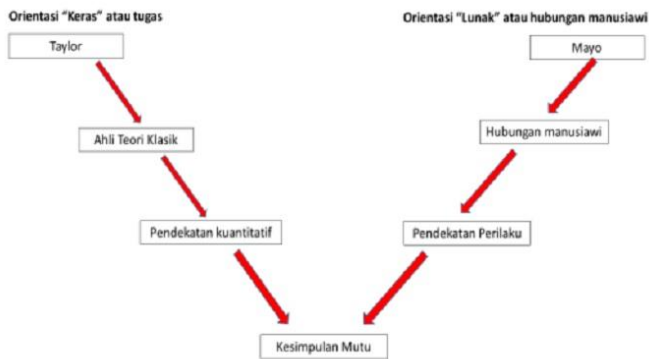
- (1) *leadership*, (2) *digitalliteracy*, (3) *communication*, (4) *emotional intelligence*, (5) *entrepreneurship*, (6) *globalcitizenship*, (7) *problem solving*, dan (8) *team-working* (Person-Learning Curve Report, 2014).

Filsafat ilmu kepemimpinan menjelaskan ontologi, aksiologi, dan epistemologi kepemimpinan. Ontologi kepemimpinan berkenaan dengan definisi, pengertian, dan ruang lingkup kepemimpinan. Aksiologi

---

kepemimpinan berkenaan dengan tujuan dan manfaat serta nilai-nilai kepemimpinan. Epistemologi kepemimpinan berkenaan dengan cara melaksanakan kepemimpinan.

Filsafat kepemimpinan berasal dari dua orientasi, yaitu orientasi “keras” terhadap penyelesaian tugas dan aliran “keras” terhadap hubungan manusiawi. Uraianya digambarkan Manning & Curtis (2003) seperti berikut.



Gambar 1. Filsafat Kepemimpinan

### **Definisi Pemimpin, Pimpinan, dan Kepemimpinan**

Kepemimpinan (*leadership*) berasal dari memimpin (*lead*). *Lead* berasal dari bahasa Anglo Saxon yang artinya jalur perjalanan kapal yang mengarahkan awak kapal. Maksudnya adalah, pemimpin ibarat nakhoda kapal yang harus mampu mengarahkan kapal sebagai organisasi dan awak kapal sebagai *pengikut (bawahan)* untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, pemimpin organisasi tidak ada tanpa pengikutnya, imam tidak ada tanpa makmum. Pemimpin dan pengikut harus memahami posisinya masing-masing.

Sebagai pemimpin, ia harus memperhatikan pengikutnya dengan cara jadilah pemimpin yang pandai merasakan bukan merasa pandai. Jadilah pemimpin yang pandai menyejahterakan, bukan menyengsarakan pengikutnya. Jadilah pemimpin yang melindungi, bukan menzalimi.

Sebagai pengikut, wajib setia dan patuh selama pemimpinya taat pada peraturan yang berlaku.

Kata *leader* pertama kali digunakan Cowley (1920) dalam Manning & Curtis (2003), bahwa pemimpin adalah orang yang berhasil mengumpulkan orang lain untuk mengikutinya. Bush (2008) menyatakan bahwa pemimpin adalah orang yang menentukan tujuan, memotivasi, dan menindak pengikutnya.

Kouzes & Posner (2010) menyatakan pemimpin adalah pelopor, yaitu orang yang bersedia mengerjakan yang belum diketahuinya, ia berani mengambil risiko, melakukan inovasi dan percobaan untuk menemukan cara terbaik mengerjakan beberapa tugas.

Pemimpin adalah orang yang memimpin. Sinonim pemimpin adalah ketua (dipilih untuk memimpin) dan kepala (ditunjuk untuk memimpin), *chief*, *chief executive officer* (CEO), *captain*, *bos*, *manager*, *director*. Istilah *leader* dengan *manager* sampai sekarang masih terus diperdebatkan dan belum selesai.

Tugas utama pemimpin adalah menginspirasi pengikutnya agar patuh dan setia kepada dirinya sebagai pemimpin. Hal ini dilakukan dengan menggunakan *teknik kepemimpinan* atau cara memimpin (epistemologi), yaitu:

1. Memfokuskan diri pada visi, misi, tujuan, sasaran (VMTS) organisasi.
2. Membantu pengikut memahami dan cara mencapai VMTS melalui penjelasan dalam sosialisasi, rapat, dan berbagai kesempatan.
3. Melakukan komunikasi efektif
4. Memberdayakan pengikut sesuai keahliannya.
5. Melatih serta membimbing pengikut agar tidak ketinggalan ipteks (Goetsch & Davis, 2015).

Teknik kepemimpinan tersebut, mendukung *ten commandements of success* yang dikembangkan oleh Schwab, pemimpin legendaris perusahaan terkenal dan sukses di *Carnegie Steel Company* seratus tahun yang lalu. Kesepuluh perintah suksesnya, yaitu:

---

1. Kerja ikhlas, jelas, lugas, keras, cerdas, tangkas, lekas, tuntas, dan puas (9as), bukan bekerja 3as (malas, culas, dan tewas) karena tidak patuh keselamatan dan kecelakaan kerja (3K);
2. Belajar keras;
3. Berinisiatif;
4. Mencintai pekerjaan;
5. Jelas dalam berkomunikasi;
6. Bersemangat untuk sukses;
7. Kepribadian menjaga nama baik lembaga;
8. Saling membantu;
9. Demokratis; dan
10. Melakukan yang terbaik (Manning & Curtis, 2003).

Seseorang pemimpin dipilih karena ia memiliki kelebihan tertentu dalam kelompoknya, antara lain lebih dapat dipercaya (jujur), lebih pandai bergaul, lebih amanah, lebih percaya diri, lebih berwibawa, lebih cerdas, lebih stabil emosinya, lebih kaya, lebih sehat, lebih kuat, dan sebagainya (lihat Pendekatan Traits).

Seseorang diangkat sebagai pemimpin oleh kelompoknya menurut pendekatan *traits* karena memiliki sifat yang mendukung kepemimpinannya, misalnya sifat jujur (*sidiq*) nomor satu, mengajak kebaikan (*tabliq*), amanah, dan cerdas (*fathonah*) atau dalam bahasa Arab disingkat STAF.

Penelitian Kouzes & Posner (1987-2007) selama 20 tahun dengan responden 200.000 *leader* di berbagai organisasi, kemudian menjadi buku *best seller*, dicetak 500.000 eksemplar, selanjutnya diterjemahkan dalam 20 bahasa, menemukan ranking sifat pemimpin yang diharapkan pengikut, yaitu:

1. Jujur,
2. Pandangan jauh ke depan,
3. Memberi inspirasi,
4. Cakap,



5. Adil,
6. Mau memberikan dukungan,
7. Berpikiran luas,
8. Cerdas,
9. Lugas,
10. Dapat diandalkan,
11. Berani,
12. Mau bekerja sama,
13. Punya imajinasi,
14. Peduli,
15. Bertekad kuat,
16. Dewasa,
17. Ambisius,
18. setia,
19. Mampu mengendalikan diri, dan
20. Mandiri (Kouzes & Posner, 2010).

Kouzes dan Posner (2010) menemukan bahwa jujur adalah *ranking* satu karena dengan kejujuran menghasilkan kepercayaan dan kepercayaan menghasilkan kepemimpinan. Jadi, pemimpin dipercaya karena kejujurannya. Kepemimpinan adalah hubungan berdasarkan kepercayaan (Kouzes & Posner, 2010). Seseorang dipilih menjadi pemimpin karena kepercayaan yang diberikan pengikutnya. Orang sulit mempercayai kata atau janji dari pemimpin yang tidak dapat dipercaya karena sekali saja orang tidak percaya, seumur hidup tidak akan percaya.

Cara membangun kepercayaan:

1. Jujur,
2. Terbuka,
3. Setia,

4. Konsisten,
5. Kompeten,
6. Integritas,
7. Empati,
8. Simpati,
9. Tanggung jawab,
10. Menjadi pendengar yang baik,
11. Pandai memelihara kepercayaan (Robbins, 2001 & Manning & Curtis, 2003).

Pemimpin bersifat formal dan nonformal. Pemimpin formal ialah pemimpin yang diangkat dengan Surat Keputusan (SK), mendapat gaji dan fasilitas, memiliki kekuasaan, kewajiban, kewewenangan, tugas, dan tanggung jawab. Sebaliknya, pemimpin tanpa SK disebut pemimpin nonformal. Kepemimpinan formal disebut juga *assigned leadership*. Sebaliknya, kepemimpinan nonformal disebut *emergent leadership*.

Pemimpin nonformal muncul untuk mengatasi keadaan darurat. Contohnya, ketika terjadi kebakaran, tiba-tiba muncul seorang pemimpin yang memberi komando dan mengatur orang lain untuk memadamkan api. Adakalanya, pemimpin nonformal lebih berkuasa dan menjadi “dalang” pemimpin formal sehingga semua keputusan strategis dan sangat penting, pemimpin formal harus meminta restu terlebih dahulu kepada pemimpin nonformal.

Pemimpin formal yang keputusannya ditentukan oleh pemimpin nonformalnya disebut juga sebagai pemimpin simbolik atau pemimpin “boneka”. Seseorang berambisi menjadi pemimpin karena ingin dihargai (Maslow), ingin bertanggung jawab dan kemajuan (Herzberg), ingin pertumbuhan (Alderfer), atau ingin berkuasa (McClelland) (Griffin & Moorhead, 1996).

### **Tiga Paham Pemimpin**

Ada tiga paham pemimpin, yaitu (1) nativisme, (2) empirisme, dan (3) konvergensi. Penganut nativisme yakin bahwa seseorang dipilih sebagai pemimpin karena memiliki sifat sebagai pemimpin sejak lahir. *Nativ* berasal dari kata natal yang artinya 'lahir'. Motonya *leader are born not built*, disebut juga sebagai *natural leader*. Paham ini menghasilkan pendekatan *traits (sifat)*. Penganut paham ini menolak adanya pelatihan dan sekolah kepemimpinan karena melatih atau menyekolahkan seseorang untuk menjadi pemimpin adalah perbuatan yang sia-sia dan pemborosan waktu, tenaga, dan biaya saja. Penganut paham ini menghasilkan pendekatan *traits*.

Penganut empirisme yakin bahwa seseorang menjadi pemimpin karena dilatih atau dididik. Motonya adalah *leader are built not born*. Penganut paham ini, yakin bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan dilatih. Seseorang diberi pengalaman berlatih sebagai pemimpin atau diberi pengalaman memimpin, kelak dia akan menjadi pemimpin yang efektif. Penganut paham ini yakin bahwa pengalaman adalah guru yang terbaik. Plato seorang filosof Yunani Kuno terkenal menyatakan bahwa berilah dia seseorang dan dia dapat menjadikannya pemimpin yang efektif.

Penganut konvergensi yakin bahwa pemimpin dilahirkan dan dilatih. Motonya adalah *leader are born and built*. Pengikut paham ini menghasilkan teori kontingensi dalam mempelajari kepemimpinan. Berkenaan dengan pemimpin, Presiden Amerika, Rosevelt, menyatakan bahwa jika Anda ingin mengetahui watak asli seseorang, jadikan dia pemimpin atau berilah dia kekuasaan.

### **Pengertian Pimpinan yang Efektif dan Efisien**

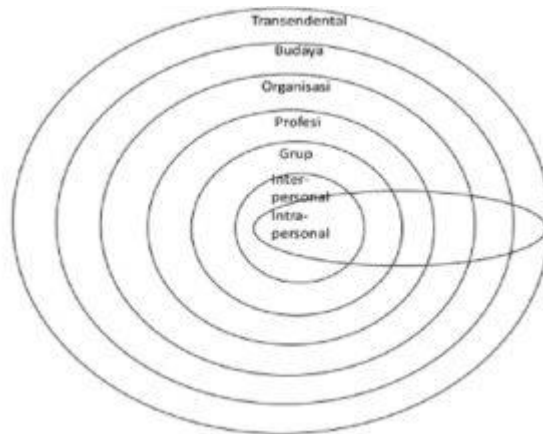
Pimpinan adalah posisi atau jabatan, orang yang memiliki kedudukan tertinggi dalam suatu organisasi. Pimpinan sekolah disebut kepala sekolah, *principal, head master* atau *head teacher*. Pimpinan universitas disebut rektor, dan seterusnya. Pimpinan ada yang seumur hidup dan ada pula yang dibatasi waktu priodesasi. Pimpinan

yang efektif Efektif adalah (*do the right things*), yaitu bekerja yang benar berupa *output*, Efektif adalah berupa tingkat pencapaian tujuan tingkat kepuasan, dan daya serap anggaran. Efisien adalah (*do things right*) bekerja dengan benar (berupa proses atau prosedur).

### **Cara Memengaruhi Pengikut**

Yukl (2015: 8) memberikan cara memengaruhi pengikut, yaitu:

1. Interpretasi kejadian internal dan eksternal organisasi;
2. Memilih tujuan dan strategi yang tepat;
3. Memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan;
4. Saling percaya dan bekerja sama dengan pengikut;
5. Mengorganisasikan dan mengoordinasikan tugas;
6. Mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan dan mencapai tujuan (Yukl, 2015). Arena pengaruh digambarkan seperti berikut.



Gambar 2. Arena pengaruh  
(Bush, Bell, & Middlewood, 2010: 44)

Tujuan kepemimpinan adalah:

1. Terwujudnya peningkatan mutu proses dan hasil organisasi,

2. Tersedianya visi organisasi dan agen perubahan,
3. Terkoordinasinya pengikut dalam mencapai visi,
4. Terberdayakannya pengikut secara optimal,
5. Terbinanya pengembangan karier pengikut termasuk kaderisasi, dan
6. Tingginya kinerja organisasi.

Manfaat kepemimpinan adalah:

1. Mampu menilai SWOT kemampuan dirinya yang diperlukan sebagai kepemimpinan efektif;
2. Menggunakan kekuasaan dengan tepat dan berpengaruh positif dalam meningkatkan komitmen pengikut;
3. Menguji nilai-nilai personal dan keyakinan dirinya yang berkaitan dengan asumsi tentang kepemimpinan dan pengikutnya,
4. Memahami sejumlah peranan kepemimpinan;
5. Mengenal hubungan antara pemimpin berorientasi tugas dan berorientasi hubungan manusia;
6. Mengenal pentingnya tujuan moral dan nilai etika dalam kepemimpinan (Chance, 2009), dan
7. *Leadership is often regarded as the single most important factor in the success or failure of institutions* (Hoy & Miskel, 2013).

### **Kepemimpinan Abad Ke-21**

Kepemimpinan abad ke-21 menurut Whitehead *et al.* (2013) adalah kepemimpinan:

1. Strategis/*visionary*,
2. Perubahan,
3. Instruksional,
4. *Distributed (shared)*,
5. Era digital,
6. Sistemik,

7. Pelayan,
8. Prima, dan
9. Kewirausahaan.

Masing-masing kepemimpinan memiliki definisi, tujuan, manfaat, cara melaksanakan, kelebihan dan kekurangan.

### **Tipe Pemimpin**

Dari beberapa literatur dalam dan luar negeri, ada banyak tipe pemimpin ada menyebut hanya ada tiga tipe pemimpin dan ada juga yang menyatakan lima tipe pemimpin. Menurut S.P Siagan balima tipe utama pemimpin, yaitu:

1. Tipe yang otokratisasi atau dikatatorial,
2. Tipe yang mileteristis,
3. Tipe yang Paternalistis,
4. Tipe yang *Laissez Fire*,
5. Tipe yang demokratis atau partisipatif.

Mengenai penjelasan setiap tipe pemimpin Buchari Alma menjelaskan di bawah ini:

1. Pemimpin otokratis berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi.
2. Tipe miletiristis banyak menggunakan sistem perintah, sitem komando dan atasan ke bawahan.
3. Tpe yang paternalistis melindungi bawahan seperti saudara atau orang tua.
4. Tipe *Laissez Fire* ini membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri semua pekerjaan dan tanggung jawab oleh bawahan.
5. Tipe pemimpin demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada bawahannya.

**Daftar Pustaka**

- Bass, B.M., & Bass, R. 2011. Handbook of leadership: Theory, research, and management application. Fourth Edition. New York: Free Press.
- Bush, T. (2008). Leadership and management development in education. London: Sage.
- sh, T. (2011). Theories of educational leadership and management. 4<sup>th</sup> Edition. London: Sage Publications, Ltd.
- Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (Eds). (2010). The principles of educational leadership & management. 2<sup>nd</sup> Edition. London: Sage.
- Chance, P.L. (2009). Introduction to educational leadership & organizational behavior: Theory into practice. Second Edition. New York: Eye on Education.
- Gill, R. (2009). Theory and practice of leadership. London: Sage.
- Sudaryono. (2017). Pengantar Manajemen teori dan Kasus. Yogyakarta: CAPS.
- Goetsch, D.L., & Davis, S. (2015). Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality. Harlow, Essex: Pearson Educational Limited.
- Hoy, W.K., & Miskel, G.M. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice. Ninth Edition. New York: McGraw Hill.
- Husaini, Usman. (2019). Kepemimpinan Efetif, Teori Kepeimpinan dan Praktek. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irham, Fahmi. (2016). Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus. Bandung: Alfabeta.
- Kauzes, J.M., & Posner, B.Z. (2010). The leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2011). Educational administration: Concept and practice. London: Wadsworth.

- Manning, G.K., & Curtis, K. (2003). *The art of leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership*. 7<sup>th</sup> Edition. London: Sage Person-Learning Curve Report, 2014.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior: Concepts controversies and applications*. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Sergiovanni, T. (2006). *The principalship; A reflective practice perspective*. Boston: Pearson.
- Sharma, S.L. (2009). *Educational management a unified approach of education*. New Delhi: Global India Publication, Pvt, Ltd.
- Whitehead, B.M., Bosschee, F., & Decker, R.H. (2014). *The principal leadership for a global society*. London: Sage.
- Yulk, G. (2015). *Leadership in organizations*. London: Prentice-Hall International.

### **Profil Penulis**



#### **Helendra, S. E., M. Si**

Penulis adalah dosen tetap Yayasan di STIE “EL HAKIM” Solok, Lahir di Guguk Sarai, 02 Februari 1979. Pendidikan Sekolah Dasar Inpres Guguk Sarai (1991). Pendidikan Sekolah Menengah Pertama di MTSN Sungai Lasi (1994). Pendidikan Sekolah Menengah Atas di MAN Kota Solok (1997). Pendidikan D-3 Akademi Manajemen El Hakim (2001), S-1 diperoleh dari Jurusan Manajemen Universitas Muhaputra Muhammad Yamin Solok (2006). Pendidikan S-2 diselesaikan di jurusan Perencanaan Pembangunan di Universitas Andalas Padang (2012). Mengajar pada STIE El Hakim (2007 s.d Sekarang) dan Mengajar di IAIN Bukittinggi (2018 s.d Sekarang), Dynasti Computer Bukittinggi (2020 s.d Sekarang).

*E-mail* Penulis: [helendra.ira@gmail.com](mailto:helendra.ira@gmail.com)





# TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

**Hane Johan, S.E., M.M.**

STIE “EL HAKIM” Solok

## **Motivasi**

Pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok motivasi, yaitu:

### 1. Usaha

Karakteristik utama dari motivasi, yaitu usaha, menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kasat mata.

### 2. Kemauan Kuat

Karakteristik pokok motivasi yang kedua menunjuk kepada kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan.

### 3. Arah atau Tujuan

Karakteristik motivasi yang ketiga berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

Dengan melihat ketiga karakteristik pokok motivasi di atas, maka motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu.

### **Kepuasan Kerja**

Pengertian kepuasan kerja menurut para ahli:

1. Lock (1995)

Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

2. Robbins (1996)

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

3. Porter (1995)

Kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima.

4. Mathis dan Jackson (2000)

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja.
2. Tanggapan emosional dapat berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak aka berarti karyawan tidak puas.
3. Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya

dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.

4. Kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang berhubungan.

### **Aspek-Aspek Kepuasan Kerja**

1. Kerja yang Secara Mental Menantang

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini, membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang Pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang.

Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi, kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu

yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

### 3. Kondisi Kerja yang Mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak eskترم (terlalu banyak atau sedikit).

### 4. Rekan Kerja yang Mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu, apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan, dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

### 5. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Pada hakikatnya, orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian, akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

## **Teori Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Ada beberapa teori tentang motivasi dan kepuasan kerja, di antaranya sebagai berikut:

1. *Discrepancy Theory*

Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dengan kenyataan.

2. *Equity Theory*

Teori ini mengatakan bahwa karyawan atau individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka. Misalnya gaji/upah, rekan kerja, dan supervisi.

3. *Opponent Theory-Process Theory*

Teori ini menekankan pada upaya seseorang dalam mempertahankan keseimbangan emosionalnya.

4. Teori Maslow

Menurut Maslow, kebutuhan manusia berjenjang atau bertingkat, mulai dari tingkatan yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Tingkatan-tingkatan yang dimaksud sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis,
- b. Kebutuhan keamanan dan keselamatan,
- c. Kebutuhan akan rasa memiliki,
- d. Kebutuhan untuk dihargai,
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri.

5. Teori ERG Alderfer

Alderfer membagi hierarki kebutuhan manusia menjadi tiga tingkatan, yaitu:

- a. Eksistensi,
- b. Keterkaitan kebutuhan-kebutuhan akan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang baik,
- c. Pertumbuhan.

6. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motibator intrinsik dan bahwa kepuasan

kerja berasal dari ketidakadaan faktor-faktor ekstrinsik.

#### 7. Teori McClelland

McClelland mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari, yaitu teori yang menyatakan bahwa seseorang dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhannya. Tiga kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan berprestasi,
- b. Kebutuhan berafiliasi,
- c. Kebutuhan akan kekuasaan.

#### **Pengukuran Kepuasan Kerja**

Ada beberapa cara untuk mengukur kepuasan kerja, di antaranya akan dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Job Description Index

Cara penggunaannya adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada karyawan mengenai pekerjaan. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh karyawan dengan jawaban Ya, Tidak, atau Ragu ragu. Dengan cara ini, dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

##### 2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Minnesota Satisfaction Questionare

Skala ini, berisi tanggapan yang mengharuskan karyawan untuk memilih salah satu dari alternatif jawaban: Sangat tidak puas, Tidak puas, Netral, Puas, dan Sangat puas terhadap pernyataan yang diajukan. Berdasarkan jawaban-jawaban tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

##### 3. Pengukuran Kepuasan Kerja Berdasarkan Ekspresi Wajah

Pada pengukuran metod ini responden diharuskan memilih salah satu gambar wajah orang, mulai dari

wajah yang sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Kepuasan kerja karyawan akan dapat diketahui dengan melihat pilihan gambar yang diambil responden.

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kondisi Kerja

Jika seluruh kebutuhan seseorang untuk bekerja terpenuhi, baik itu dari bahan yang dibutuhkan ataupun dari lingkungan yang menunjang maka kepuasan kerja akan terjadi.

2. Peraturan

Budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut, yang jika peraturan dalam menjalankan pekerjaannya dapat mendukung terhadap pekerjaannya, maka karyawan atau para pekerja akan merasakan kepuasan kerja.

3. Kompensasi dari pekerjaannya yang seimbang dengan pekerjaan yang telah ia lakukan.

4. Efisiensi Kerja

Dalam hal ini, dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apabila kepuasan kerja, itu ada salah satunya adalah dengan bekerja sesuai dengan kemampuan masing-masing.

5. Peluang Promosi

Peluang promosi, di mana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang di mana diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji. Promosi ini, sangat memengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.

6. Rekan Kerja atau Partner Kerja

Kepuasan kerja akan muncul apabila dalam suatu organisasi terdapat hubungan yang baik. Misalnya



anggota kerja mempunyai cara atau sudut pandang atau kebiasaan yang sama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dalam bekerja juga tidak ada hambatan karena terjalin hubungan yang baik.

Dalam pandangan Islam, kepuasan kerja itu terjadi apabila suatu pekerjaan yang dilakukan dapat membantu orang lain dalam meringankan pekerjaannya, karena “sebaik-baiknya manusia adalah yang berguna bagi orang lain.

### **Peran Motivasi dalam Kinerja**

Berbagai konsep ringkasan untuk menjelaskan pola perilaku yang menghasilkan, mengarahkan dan memelihara usaha tertentu sering dikatakan sebagai motivasi. Hasil dari berbagai konsep tersebut akan terlihat dari bagaimana seorang individu bersikap dalam kehidupannya sehari-hari. Besarnya motivasi dari seseorang, akan berdampak pada sikapnya dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketika seseorang melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar, ia dapat dikatakan memiliki semangat dan motivasi yang tinggi terhadap pekerjaan tersebut. Sebaliknya, ketika seseorang tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar serta terlihat tidak serius dalam pekerjaan itu, ia dapat dikatakan tidak memiliki motivasi terhadap pekerjaan itu.

Terkadang motivasi tidak dapat menjadi patokan seseorang itu melakukan suatu pekerjaan dengan baik. Hal tersebut disebabkan adanya individu yang memiliki kemampuan dasar dalam bidang tersebut sehingga ia tidak memerlukan motivasi yang besar untuk dapat melakukan pekerjaan tersebut. Motivasi dapat memengaruhi cara kerja individu yang memiliki kemampuan yang terbatas terhadap suatu pekerjaan, namun tidak semua individu tersebut dapat menerima dan menerapkan motivasi tersebut.

Masalah praktis motivasi ini menarik minat psikolog I/O dengan sangat baik, tetapi mereka mencari solusi dengan cara yang berbeda. Mereka percaya bahwa memahami bagaimana menguasai masalah motivasi dimulai dengan

---

memahami kekuatan untuk menghasilkan, mengarahkan, dan memelihara usaha/upaya, yaitu dengan mengembangkan teori motivasi yang layak. Ada banyak teori yang ada. Ada banyak cara untuk mengelompokkan, atau mengklasifikasikan teori-teori itu. Pengelompokan yang digunakan di sini adalah sederhana dan sesuai dengan tujuan lebih baik daripada alternatif, tetapi sampai sekarang tidak ada satu metode klasifikasi yang telah memperoleh penerimaan umum.

Salah satu pendekatan yang paling tua dan paling abadi untuk mempelajari motivasi didasarkan atas dasar pikiran bahwa perilaku dimotivasi oleh kebutuhan dasar manusia. Hipotesis yang terkait adalah bahwa ciri-ciri kepribadian tertentu adalah penentu penting usaha atau upaya kerja. Kedua kebutuhan dan karakteristik kepribadian adalah variabel perbedaan individu yang tidak dapat diamati secara langsung; mereka disimpulkan dari perilaku yang diamati.

Pegawai yang merasa puas dalam bekerja, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Selalu datang tepat waktu, artinya pegawai tersebut menghargai pekerjaannya dan bertanggung jawab atas tugas yang harus dikerjakannya.
2. Senang dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu pekerja dalam bekerja berusaha menyukai pekerjaan yang dikerjakannya.
3. Tidak mengeluh terhadap tugas dan pekerjaan, yaitu selalu dapat menerima pekerjaan yang baru dan sulit dengan lapang dada.
4. Selalu semangat dalam bekerja, yaitu pegawai dalam bekerja mempunyai suatu energi yang penuh dalam bekerja.
5. Betah berada di tempat kerja, yaitu karyawan merasa nyaman berada di tempat kerja.
6. Mempunyai hubungan harmonis dengan pegawai lain dan atasannya.

**Daftar Pustaka**

- Anoraga, S & Suyati, S. (1995). *Psikologi Industri dan Sosial*. Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Berry, M.L. (1998). *Psychology at Work: an Introduction to Industri and Organizational Psychology*. Boston: McGraw-Hill Book Co.
- Jewell & Siegall. (1998). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. Dialih Bahasakan oleh Danuyasa. Psikologi Industri/Organisasi Modern; Psikologi Terapan untuk Mememecahkan Berbagai masalah di tempat Kerja, Perusahaan, Industri, dan Organisasi. Jakarta: Arcan
- Kreitner & Kinicki. (2004). *Organizational Behavior*. 6-th ed. Mc. Graw-Hill Companies, Inc.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 6-th ed. Mc. Graw-Hill International Book Co-Singapore.
- Hick, Herbert G dan Gullet GR. (1996). *Organisasi Teori dan Tingka Laku*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Indrawijaya, Adam. (2000). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Arcen.
- Syarief, Miftah. (2000). *Desentralisasi Pendidikan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: Sekretariat Jenderal Depdiknas.
- Thoha, Miftah. (1998). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tilaar. (1999). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Winardi. (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.
-

**Profil Penulis****Hane Johan, S.E., M.M.**

Penulis adalah dosen tetap Yayasan di STIE “EL HAKIM” Solok, Lahir di Rumbai, 09 September 1970. Pendidikan Sekolah Dasar di SD 01 Saok Laweh (1983). Pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMPN. 2 Solok (1986). Pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMAN 1 Solok (1989). Pendidikan S-1 diperoleh dari Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Yamin Solok (1995). Pendidikan S-2 diselesaikan di jurusan Magister Manajemen Universitas Putra Indonesia Padang (2010). Sebelum mengajar di STIE “El Hakim” Solok, pernah juga menjadi dosen di Universitas Mahaputra Muhammad Yamin (2006-2009), STIE El Hakim (2008-Sekarang). Selain mengajar, juga pernah bekerja di divisi keuangan Basco Group.

*E-mail* Penulis: [hanejohan@ymail.com](mailto:hanejohan@ymail.com)



## MENGELOLA BUDAYA DAN ETIKA

**Dra. Isro Ani Widayati, MP.**

Universitas Dr. Soetomo

### **Pentingnya Budaya dan Etika dalam Organisasi**

Budaya organisasi sangat berperan penting dalam menciptakan kelancaran dalam segala aspek yang berjalan di perusahaan atau organisasi. Budaya organisasi merupakan pondasi yang berisi norma-norma, nilai-nilai, cara kerja karyawan dan kebiasaan yang bermuara pada kualitas kinerja organisasi. Budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Budaya organisasi berperan penting terhadap pembentukan perilaku etis dari para anggotanya dan akan mendorong terciptanya perilaku yang etis. Namun sebaliknya, juga dapat mendorong perilaku yang kurang etis bagi para anggota yang ada di dalam organisasi. Melalui budaya organisasi, sebuah organisasi dan anggotanya akan lebih mudah beradaptasi dan melakukan pekerjaannya sesuai nilai-nilai budaya organisasi yang ada.

Etika itu sendiri merupakan sikap dan perilaku seseorang yang secara sadar menaati nilai-nilai dan norma-norma dalam organisasi. Orang-orang yang masuk dalam suatu organisasi, akan berusaha mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasi tersebut, akan berusaha mempelajari apa yang dilarang, yang diwajibkan, apa yang baik dan buruk, apa yang benar dan apa yang salah, apa

yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan.

Budaya organisasi yang baik, mampu membuat karyawan bekerja secara maksimal tanpa merasa tertekan dan dipaksa. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen, akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif (Edy Sutrisno, 2018), juga untuk mencapai efisiensi, efektivitas, produktivitas, etos kerja yang maksimal.

Seorang pemimpin organisasi harus mampu menciptakan nilai-nilai budaya positif, dimulai saat organisasi mulai didirikan, saat mulai berkembang dan maju, sehingga nilai-nilai budaya tersebut, tertanam dan menjadi kebiasaan positif bagi para anggota organisasi.

### **Pengertian Budaya dan Etika**

Budaya dan etika tidak dapat dipisahkan, keduanya saling melengkapi. Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Etika merupakan sikap dan perilaku anggota organisasi untuk bersedia melaksanakan norma dan nilai yang berlaku sebagai pedoman bagaimana seharusnya berikap dan berperilaku. Contohnya antara lain, tentang bagaimana menerapkan kejujuran, tanggung jawab, menghargai, menghormati dan lain sebagainya.

Etika memberikan prinsip yang kokoh dalam berperilaku, sehingga kehidupan dalam organisasi semakin bermakna. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), etika adalah ilmu tentang apa yang baik dan buruk, mengenai hak dan kewajiban moral, kumpulan asas atau nilai yang berhubungan dengan ahlak, dan nilai benar atau salah yang dianut dalam masyarakat.

Budaya organisasi menurut Robbins (2008) adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut, dengan yang lain. Budaya organisasi juga merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang

mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Permasalahan yang terjadi di dalam suatu organisasi memerlukan pemecahan yang mengandung implikasi moral dan etika. Untuk itu, pimpinan organisasi harus mampu meneladankan kepada para anggota organisasi bagaimana cara memahami, berpikir kritis dan mampu memecahkan masalah sesuai dengan nilai-nilai budaya yang ada dalam organisasi.

Budaya organisasi berisi norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta ditetapkan dalam aktivitas organisasi, sehingga memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk. Melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007).

Budaya organisasi adalah sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi (Greenberg dalam Mia Lasmi, 2016).

### **Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi**

Nilai-nilai budaya organisasi yang ada dalam organisasi, berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang kuat, akan nampak adanya penerapan nilai-nilai, sikap, komitmen, saling percaya pada semua anggota organisasi. Sikap dan kebersamaan yang berkembang dalam menganut nilai-nilai yang ada dalam organisasi akan memudahkan komunikasi antarindividu dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi yang berkembang dengan baik dalam organisasi mempunyai beberapa fungsi dan manfaat antara lain yaitu: 1) Ada perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan



kegiatan yang ada di dalamnya. 2) Mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu. 4) Meningkatkan kemantaban sistem sosial. 5) Sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. 6) Sebagai kontrol atas perilaku anggota organisasi. 7) Dengan budaya yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya. 8) Menjaga stabilitas organisasi, komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

### **Isi Budaya Organisasi**

Untuk mengenal lebih dalam budaya dalam organisasi, maka perlu dipahami isi dari budaya organisasi. Isi budaya organisasi terdiri atas artefak, norma, nilai-nilai, kode etik, kepercayaan, asumsi, filsafat organisasi, etos kerja, bahasa dan metafora, cerita dan mite, seremoni ritual dan upacara, simbol, sejarah dan pahlawan (Wirawan, 2007).

1. Artefak, merupakan dimensi budaya organisasi yang dapat ditangkap dengan pancaindera yang berupa lingkungan fisik dan sosial organisasi. Artefak dapat berupa antara lain logo, produk, layout bangunan, cara berkomunikasi, kebiasaan, humor, upacara/ritual, peraturan kompensasi dan lain sebagainya.
2. Norma, merupakan peraturan perilaku yang menentukan respons karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Norma dipergunakan sebagai pedoman sikap dan perilaku antara lain dapat berupa norma agama, etika, profesi, standar industri nasional dan internasional, budaya dan organisasi.
3. Nilai-nilai, merupakan kepercayaan permanen, mengenai apa yang tepat dan tidak tepat yang mengarahkan tindakan dan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan

anggota organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.

4. Kode etik, berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi anggota organisasi berupa pernyataan formal tertulis mengenai nilai-nilai, kepercayaan, filsafat organisasi, apa yang diharapkan dan apa yang harus dihindari, apa yang boleh dilakukan dan yang dilarang oleh anggota organisasi.
5. Kepercayaan, kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar. Kepercayaan dapat berasal dari pola pikir dan kepercayaan pendiri organisasi atau dari kesepakatan anggota organisasi yang diformulasikan melalui pertemuan formal. Kepercayaan dan nilai-nilai organisasi dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi dan menyusun kebijakan strategis organisasi.
6. Asumsi, adalah dugaan yang dianggap benar dan diterima sebagai dasar berpikir dan bertindak. Asumsi memengaruhi persepsi, perasaan dan emosi anggota organisasi.
7. Filsafat organisasi, adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu. Filsafat dari suatu organisasi tidak sama dengan organisasi yang lain. Misalnya, pandangan tentang keuntungan perusahaan, suatu organisasi yang berpendapat bahwa keuntungan merupakan tujuan organisasi, namun ada organisasi yang berpendapat keuntungan adalah memuaskan pelanggan.
8. Etos kerja, ide yang mendorong seseorang untuk berupaya bekerja keras dan akan memastikan kesuksesan. Etos kerja seseorang antara lain dapat diukur dengan kepercayaan bahwa nasib seseorang ditentukan oleh dirinya sendiri (*internal locus control*), Komitmen terhadap pekerjaan, manajemen waktu, disiplin dalam bekerja, ambisi untuk berprestasi dan maju, kejujuran dalam melaksanakan tugas dan menghindari konflik interest.

9. Bahasa dan metafora, setiap anggota organisasi harus mempunyai pengertian atau definisi yang sama mengenai konsep yang abstrak dalam istilah yang digunakan. Sebagai contoh, pemimpin dan anggota organisasi perlu sepakat tentang definisi dari efektivitas, efisiensi, kualitas tinggi, layanan prima, stres kerja dan lain sebagainya.

Metafora adalah kata atau frasa yang dipergunakan untuk melukiskan suatu objek. Misalnya, pegawai baru disebut anak bawang atau anak kemarin sore.

10. Cerita dan Mite, merupakan narasi yang menceritakan kejadian yang diambil dari sejarah perkembangan organisasi, berdasarkan kejadian yang sesungguhnya ataupun ditambah dengan fiksi. Sebagai contoh, cerita seorang anggota organisasi yang berprestasi, tetapi dikeluarkan dari organisasi karena melanggar aturan organisasi.
11. Seremoni, ritual dan upacara, seremoni merupakan perayaan budaya organisasi yang mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya. Ritual dan upacara adalah aktivitas yang direncanakan, terperinci dan mengkonsolidasi berbagai bentuk ekspresi budaya ke dalam peristiwa terorganisasi yang dilaksanakan melalui interaksi sosial.
12. Simbol, merupakan kata-kata, objek, kondisi perbuatan atau karakteristik orang yang secara signifikan mempunyai perbedaan dan makna bagi individu atau kelompok dalam organisasi. Contohnya, logo organisasi, para pemimpin bekerja lembur untuk menimbulkan loyalitas mereka pada organisasi.
13. Sejarah, dalam suatu organisasi, budaya organisasinya merupakan produk dari sejarah organisasi yang dikembangkan sepanjang sejarah organisasi. Pada organisasi yang sudah mapan perkembangan organisasi diformulasikan dalam bentuk sejarah organisasi yang diingatkan dan diinformasikan kepada seluruh anggota organisasi.

## **Pembentukan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang terbentuk, dapat berasal dari berbagai sumber dari dalam organisasi maupun diluar organisasi, dari individu maupun kelompok. Menurut Taliziduhu Ndraha (1997) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2019), sumber-sumber pembentuk budaya organisasi antara lain pendiri organisasi, pemilik organisasi, sumber daya manusia, pihak yang berkepentingan dengan organisasi dan masyarakat.

1. Pendiri organisasi. Para pendiri organisasi sangat mewarnai budaya organisasi, di mana visi yang telah dicanangkan sangat berpengaruh pada iklim organisasi. Para pendiri organisasi yang memiliki visi dan aksi sangat penting dalam memantapkan budaya organisasi yang konsisten dan sesuai kondisi lingkungan internal (Anwar Prabu, 2017).

Era kemajuan teknologi yang pesat saat ini, yang dikenal dengan revolusi industri 4.0, pendiri organisasi dituntut untuk mengevaluasi visi dan misinya, sehingga mampu tetap eksis ditengan persaingan yang ketat. Revolusi industri 4.0, membuka peluang signifikan bagi organisasi/perusahaan. Mulai dari mengulang model bisnis, hingga aliran pendapatan berdasarkan data baru. Revolusi industri 4.0 dibangun atas revolusi digital, ditandai munculnya terobosan teknologi sejumlah bidang, termasuk robotika, kecerdasan buatan, nanoteknologi, komputer kuantum, boteknologi *intrnet of things* (LoT), pencetakan 3D dan kendaraan otonom (Sedarmayanti, Sholahuddin Ismail, 2021).

2. Pemilik organisasi. Para pemilik organisasi, hendaknya dapat menjadi teladan dalam menerapkan norma dan nilai yang berlaku dalam organisasi, sehingga akan tercipta budaya organisasi yang kuat. Apalagi pada era revolusi industri 4.0 saat ini, yang berpotensi mengubah setiap aspek kehidupan sehari-hari., baik itu cara hidup, bekerja dan berkomunikasi dari dunia fisik ke dunia virtual.

3. Sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi merupakan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Suatu organisasi yang ditunjang oleh peralatan canggih, namun dikelola oleh sumber daya yang tidak berkualitas, maka hasilnya tidak maksimal. Sumber daya manusia dalam organisasi dapat berperan sebagai perencana, pengorganisasi, mengarahkan dan melakukan pengawasan jalannya organisasi. Sumber daya manusia dapat berasal dari internal dan eksternal organisasi dapat berperan sebagai tenaga kerja, tenaga ahli, pemimpin organisasi, pemilik organisasi, produsen dan konsumen.

Di dalam era revolusi industri 4.0 saat ini. sebuah organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang memiliki keterampilan komunikasi yang dapat memperlancar dan mempermudah akses usaha organisasi. Juga memiliki sumber daya manusia yang mampu berkolaborasi, yaitu mampu bekerja sama, bermitra, membuat jejaring, saling bersinergi menyatukan seluruh potensi dengan tujuan tertentu.

Sumber daya manusia harus dapat berpikir kritis dan memberi solusi dalam memecahkan masalah kreatif dan inovasi, mampu memahami masalah yang rumit dan mengkoneksikan informasi satu dengan informasi yang lain sehingga menghasilkan solusi memecahkan masalah. Organisasi juga harus mempunyai sumber daya manusia yang kreatif dan inovasi yaitu kemampuan menghasilkan ide, gagasan/mimpi untuk menciptakan suatu yang baru. Kreatif yang dapat menghasilkan penemuan baru disebut inovatisi. Inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (Sedarmayanti, Solahuddin Ismail, 2021)

4. Pihak yang berkepentingan dengan organisasi. Pihak yang berkepentingan dengan organisasi dapat berasal dari mitra usaha, bank dan pemerintah. Pimpinan organisasi harus dapat melakukan kerja sama dan

berkolaborasi yang baik dengan mereka jika tidak mau tertinggal oleh pesaing.

Dengan kemajuan teknologi, para pihak yang berkepentingan ini pasti juga mengadakan perubahan penyesuaian dengan kecerdasan buatan (*Artificial Integence/AI*), yaitu kecerdasan yang ditambahkan manusia ke dalam sistem teknologi yang berupa proses permodelan dan desain mesin melalui komputer agar dapat meniru perilaku manusia secara cerdas. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi harus mampu menyesuaikan dengan mereka sehingga tidak terjadi ketimpangan.

Hal yang perlu menjadi perhatian, walaupun banyak yang dapat dilakukan oleh komputer namun membangun budaya organisasi melalui akal budi, berpikir kreatif yang menghasilkan ide dan gagasan tidak mampu dilakukan oleh komputer.

5. Masyarakat. Masyarakat sebagai pengguna (pelanggan/konsumen) merupakan sumber nilai yang dapat menyumbangkan budaya sebagai input melalui berbagai media massa dengan menggunakan teknologi informasi (Anwar Prabu Mangkunegara, 2017). Saat ini, masyarakat telah berada pada masa masyarakat 5.0 di mana sejumlah besar informasi dari sensor di ruang fisik terakumulasi di dunia maya, baik itu benda, orang dan sistem semuanya terhubung di dunia maya.

### **Sosialisasi Budaya Organisasi**

Sosialisasi tentang budaya organisasi merupakan kegiatan penting yang harus dilakukan sebuah organisasi. Sosialisasi bertujuan untuk memperkenalkan budaya yang ada pada organisasi terutama pada anggota yang baru bergabung. Sehingga dalam diri anggota organisasi terbentuk sikap dan perilaku untuk menerapkan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi. Dengan demikian, akan terpupuk integritas, komitmen yang meningkat, mampu bekerja sama dan menumbuhkan kreativitas dan inovasi.

Sosialisasi budaya organisasi dapat memberi manfaat bagi organisasi di mana organisasi dapat mengkomunikasikan semua hal-hal yang berhubungan dengan aktivitas organisasi dan budaya organisasi sehingga apa yang dihasilkan dapat bermanfaat oleh karyawan untuk memahami segala sesuatu mengenai organisasi (Edy Sutrisno, 2018).

Proses sosialisasi dapat dilakukan melalui saluran-saluran formal, yaitu melalui program-program introduksi dan latihan maupun dengan cara informal melalui interaksi sehari-hari dengan anggota organisasi yang lain. Bagi karyawan, sosialisasi dapat membantu karyawan lebih mudah mengenali seluk-beluk organisasi sehingga dengan mudah dapat menyesuaikan diri, sehingga diharapkan dalam diri karyawan tumbuh komitmen yang kuat untuk loyal dan meningkatkan kinerjanya, lebih kreatif dan inovatif serta mampu membuat keputusan yang tepat dalam berbagai situasi yang dihadapi.

Sosialisasi budaya organisasi dapat dimulai dari proses pembelajaran, yaitu tahapan di mana seorang individu akan bergabung dengan organisasi. Dalam tahapan ini, seorang pegawai baru dapat memperoleh informasi tentang seluk-beluk organisasi yang akan dimasukinya. Dilanjutkan dengan tahap pertemuan, di mana kontrak kerja ditandatangani dan pegawai tersebut bertemu dengan nilai-nilai yang menuntut pegawai tersebut beradaptasi dengan lingkungan baru organisasi. Apabila pegawai tersebut, mampu beradaptasi maka pegawai tersebut masuk pada tahapan perubahan di mana pemahaman pegawai tersebut, bertambah dan mulai menyesuaikan diri dengan nilai dan norma yang ada dalam organisasi.

Secara lebih rinci Luthan (1995) dalam Edy Sutrisno (2018) mengemukakan tahapan-tahapan dalam sosialisasi budaya organisasi, dimulai dari saat seleksi terhadap calon karyawan perusahaan di mana karyawan diperkenalkan dengan kultur perusahaan. Dilanjutkan dengan penempatan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu, di mana karyawan dapat bersosialisasi dengan

---

para koleganya dan belajar menghargai nilai dan norma yang berlaku.

Selanjutnya, tahap pendalaman bidang pekerjaan, di mana karyawan mulai memahami dengan baik apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya dan diharapkan karyawan semakin menyatu dengan budaya organisasi perusahaan. Tahap berikutnya adalah penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, di mana karyawan yang telah mampu melaksanakan pekerjaan sesuai ketentuan nilai dan norma yang berlaku diberi penghargaan.

Tahap berikutnya adalah menanamkan kesetiaan kepada nilai-nilai yang dimiliki organisasi yang diwujudkan dalam tindakan kesediaan berkorban untuk kelangsungan hidup perusahaan. Dilanjutkan dengan tahap memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal yang berhubungan dengan budaya untuk memperkuat keyakinan akan pentingnya pengutamakan nilai moral, misalnya cerita tentang adanya pemutusan hubungan kerja bagi karyawan yang menyalahgunakan wewenang walaupun dia berprestasi. Tahap terakhir adalah pengakuan atas kinerja dan promosi yang diberikan kepada karyawan yang telah melaksanakan tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya dengan baik.

### **Peran Pemimpin dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi**

Keberhasilan penerapan nilai-nilai budaya organisasi, sangat dipengaruhi oleh peran seorang pemimpin dalam organisasi tersebut. Pemimpin harus dapat memelihara budaya yang ada dalam organisasi dengan cara menjadi teladan, memberi dorongan, bimbingan dan mampu berkomunikasi dengan baik. Pemimpin harus dapat mendorong para anggota organisasi mampu bersikap dan berperilaku sesuai nilai-nilai organisasi, mendorong anggota organisasi untuk mampu berpikir kreatif yaitu mampu memberi ide-ide dan gagasan dan ide inovatif.

Pada masa awal pendirian organisasi, seorang pemimpin harus dapat membuat visi dan misi serta arah tujuan dari organisasi. Visi dan misi yang dibuat, hendaknya mampu membawa organisasi ikut bersaing pada era digital saat



ini. Pemimpin hendaknya menerima anggota organisasi/karyawan yang mampu mendukung realisasi visi dan misinya, mampu menjelaskan dan meyakinkan karyawan tentang nilai-nilai organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan. Bekerja sama untuk dapat menjadikan organisasinya menjadi organisasi yang dinamis, yaitu organisasi bercirikan oleh ide-ide baru, persepsi segar, peningkatan berkelanjutan, pelaksanaan cepat dan efektif, perubahan tanpa akhir. Organisasi yang dinamis dapat meningkatkan kesejahteraan pegawainya melalui kebijakan aturan dan struktur dan kendala bagi yang berbeda kegiatan. Organisasi dinamis adalah kunci sukses di dunia yang mengalami percepatan globalisasi dan kemajuan teknologi yang tiada henti (Sedarmayanti, Solahuddin Ismail, 2021).

Pada perkembangan organisasi selanjutnya, untuk menjaga agar organisasi tetap *survive* di tengah derasnya arus globalisasi dan kemajuan teknologi, maka pemimpin harus mentransformasikan organisasinya ke bentuk yang ideal agar dapat menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada. Pemimpin dan para anggota organisasi harus berani “berpikir keluar dari kotak” dan membuat ide yang kreatif dan inovatif.

Prinsip berpikir keluar dari kotak adalah pikirkan hal yang belum dipikirkan orang lain. Termasuk berpikir untuk mengevaluasi nilai-nilai budaya organisasi yang tidak mendukung pada perkembangan organisasi. Keinginan untuk berubah ke nilai-nilai yang lebih sesuai dengan kemajuan zaman harus dimulai dari pemimpin. Pemimpin menjadi orang pertama yang menerapkan nilai-nilai budaya organisasi yang baru dan selanjutnya pemimpin memsocialisasikan kepada para anggota organisasi.

Dengan sosialisasi dan keteladanan yang baik, diharapkan dapat dirasakan manfaat budaya organisasi yang baik berupa antara lain, lingkungan kerja yang menyenangkan, karyawan lebih termotivasi bekerja, sehingga diperoleh kualitas kerja yang lebih baik.

Untuk dapat mempertahankan keberlangsungan budaya organisasi yang baik, seorang pemimpin perlu selalu memperhatikan kesehatan mental para anggota organisasi di samping kesehatan mental dirinya sendiri. Hal ini penting karena dalam organisasi tidak terlepas dari adanya stres. Pemimpin juga harus menciptakan komunikasi yang efektif sehingga tidak terjadi bias komunikasi terutama pada perusahaan yang besar dan mempunyai beberapa divisi. Tanamkan budaya toleransi yang dipelopori oleh pemimpin, sehingga jika ada perbedaan pendapat bisa diselesaikan dengan baik. Pimpinan hendaknya menciptakan suasana kesetaraan dan memberi apresiasi secara objektif kepada semua anggota organisasi.

### **Mengubah Budaya Organisasi**

Derasnya arus kemajuan teknologi, mendorong pemimpin organisasi mengevaluasi di segala bidang demi kelangsungan hidup organisasinya, termasuk nilai-nilai budaya organisasi yang tidak lagi mendukung kemajuan organisasi. Mengubah budaya organisasi tidaklah mudah, namun bukan tidak mungkin dilakukan jika kondisi menuntut untuk dirubah.

Tingkat kesulitan merubah budaya organisasi, tergantung kepada kuat lemahnya budaya yang telah ditaati. Semakin lemah budaya yang ada dalam organisasi tersebut, semakin mudah untuk dirubah. Juga tergantung pada seberapa lama organisasi berdiri. Organisasi yang baru berdiri, biasanya budaya organisasinya lebih mudah untuk dirubah dibanding dengan organisasi yang sudah bertahun-tahun berdiri. Organisasi yang kecil lebih mudah merubah budaya organisasinya dibandingkan dengan organisasi yang besar.

Jika budaya organisasi memang mendesak harus dirubah, maka pimpinan organisasi dengan dibantu beberapa anggota organisasi yang kompeten dapat melakukan penelitian dan menganalisa terlebih dahulu faktor-faktor budaya organisasi lama seperti nilai, kebiasaan, proses, kebijakan, dan dokumen yang perlu

untuk dirubah. Dengan berlandaskan pada pemahaman budaya lama, maka akan mempermudah merubahnya menjadi budaya baru sekaligus menyempurnakannya.

Para pemimpin dan timnya hendaknya mampu meyakinkan kepada para anggota organisasi, terutama para senior yang ada dalam organisasi tersebut bahwa budaya benar-benar harus dirubah, demi kelangsungan hidup perusahaan dan mampu menjelaskan bahwa perubahan budaya organisasi yang dilakukan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan.

Tidak menutup kemungkinan, beberapa anggota organisasi masih merasa kurang memahami bagaimana pelaksanaan budaya organisasi yang baru dan merasa tidak yakin. Oleh karena itu, pemimpin dan timnya harus dapat menjelaskan cara penerapan budaya baru tersebut dan memberikan panduan. Jika perubahan budaya baru telah mulai diterapkan pada semua bagian yang kerkait, maka untuk menumbukan rasa kepemilikan dan mendorong keberhasilan perubahan budaya yang lebih baik, maka pimpinan perusahaan harus menegaskan bahwa perubahan ini adalah untuk keberhasilan bersama.

Salah satu contoh dalam perubahan budaya organisasi adalah perubahan administrasi manual ke dalam elektronik administrasi (E-adm). E-administrasi dapat digunakan oleh organisasi yang mengadopsi teknologi berbasis internet yang dapat melengkapi program pelayanan. E-adm merupakan pemanfaatan dan pendayagunaan teknologi komunikasi dan informasi untuk mencapai tujuan yaitu meningkatkan efisiensi dan *cost-effectiveness* organisasi, memberi berbagai jasa pelayanan kepada masyarakat secara lebih baik, memberi akses informasi kepada publik secara luas dan menjadikan penyelenggaraan organisasi lebih bertanggung jawab dan transparan kepada masyarakat (Sedarmayanti, 2012) .

Contoh lain dari budaya organisasi yang memerlukan perhatian adalah kedisiplinan. Pada era yang serba cepat saat ini, budaya disiplin benar-benar perlu ditegakkan.

Absensi masuk kantor secara digital sangat membantu ketepatan waktu masuk kantor. Demikian jika ada janji dengan mitra organisasi atau klien/pelanggan, seperti penandatanganan perjanjian, pelunasan pembayaran, pengiriman barang dan lain sebagainya dapat menjadi lebih mudah dan cepat dengan memanfaatkan kemajuan teknologi.

Budaya Pembagian wewenang merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi. Menurut Amirullah (2015), Pendelegasian wewenang diperlukan agar para pimpinan organisasi dapat memanfaatkan atau menggunakan sumber-sumber daya ekonomi yang dimiliki secara maksimal. Dengan semakin besar dan luasnya pekerjaan yang harus dikerjakan, maka semakin banyak pula tenaga kerja yang dibutuhkan.

**Daftar Pustaka**

- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen: Fungsi, Proses, Pengendalian*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Rafika Aditama.
- B. Setiaji. (2006). *Solusi Praktis bagi Manajer*. Yogyakarta: Kanisius.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia.  
<https://kbbi.web.id/komunikasi>. Diunduh: 3 Pebruari 2022.
- Miftah, Toha. (2019). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Mia, Lasmi Wardiah. (2016). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Robbin, Stephen, P., & Judge, Timothy. (2008). *Perilaku Organisasi-Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robert, Kreitner, & Kinicki, Angelo. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti, Solahuddin Ismail. (2021). *Tata Kelola Organisasi Dinamis-Transformasi Menuju Organisasi Era Industri 4.0 dan Masyarakat 5.0*. Bandung: PT Rafika Aditama.
- Sutrisno, Edy. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

### **Profil Penulis**



#### **Dra. Isro Ani Widayati, MP.**

Penulis merupakan tenaga pengajar senior di Universitas Dr. Soetomo yang berlokasi di kota Surabaya Jawa Timur. Penulis adalah salah satu tenaga pengajar ASN (Aparatur Sipil Negara) di bawah naungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (DIKTI) wilayah VII dengan status DPK (dipekerjakan) di universitas Dr. Setomo. Sebelum menyelesaikan pendidikan sarjana, penulis menempuh pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 6 Malang dan Sekolah Menengah Atas (SMA) negeri 1 Malang. Dilanjutkan menyelesaikan pendidikan S-1 jurusan Administrasi Niaga di Universitas Brawijaya serta ke jenjang pendidikan S-2 jurusan Ekonomi pertanian di Universitas Brawijaya. Di samping melakukan beberapa penelitian di bidang sumber daya manusia, penulis juga tertarik di bidang pengembangan kepribadian dan pernah menjadi trainer tentang etika dan kepribadian selama beberapa tahun di sebuah sekolah profesional. Penulis juga mengajar matakuliah perpajakan dan pernah menjadi konsultan pajak intern universitas. Ketertarikan penulis tentang perpajakan mendorong penulis untuk mendapatkan sertifikat BREVET perpajakan dari Univeristas Airlangga dan melakukan penelitian tentang perpajakan dan mendapat dana penelitian dari DIKTI.

E-mail penulis: [isroani@yahoo.co.id](mailto:isroani@yahoo.co.id)



## KONSEP KOMITMEN ORGANISASIONAL

**Dr. Popy Novita Pasaribu, S.TP., M.BS.**

Universitas Ibn Khaldun Bogor

Komitmen Organisasional (KO) merupakan bagian dari perilaku organisasi yang membahas bagaimana para karyawan mempunyai komitmen kepada organisasi, tetap bersama organisasi dan mengurangi karyawan yang keluar dari organisasi. Situasi di mana misalnya, ada suatu organisasi atau perusahaan mempunyai karyawan unggul dengan masa kerja tiga tahun didekati oleh perusahaan kompetitor untuk bergabung dengan menawarkan gaji dan tunjangan yang lebih baik. Karyawan tersebut, akan mempertimbangkan alasan-alasan untuk tetap memberikan komitmen bersama organisasi, menolak tawaran tersebut atau menerima dan bergabung dengan perusahaan kompetitor. Di sini, pentingnya membahas mengenai komitmen organisasional, konsepnya dan faktor-faktor yang memengaruhinya, karena karyawan sebagai aset yang berharga merupakan modal manusia bagi suatu organisasi.

Komitmen organisasional telah banyak diteliti dan diukur, secara umum komitmen organisasional diakui sebagai ikatan individu kepada organisasi. Terdapat dua pandangan komitmen organisasional, pertama pendekatan perilaku dan kedua pendekatan sikap. Pendekatan perilaku melihat komitmen sebagai proses



individu membangun ikatan tidak kepada organisasi namun kepada tindakan individu yang bersangkutan.

Komitmen dengan pendekatan sikap, pendekatan yang lebih banyak digunakan oleh para peneliti, memandang komitmen sebagai sikap yang merefleksikan keadaan dan kualitas hubungan antara individu atau karyawan dan organisasi. Dengan demikian, Komitmen Organisasional (KO) dapat didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Mowday *et al.*, 1979). Sehingga KO menggambarkan keadaan komitmen karyawan terhadap organisasi, serta identifikasi karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi.

Organisasi merekrut, melatih maka akan mempertahankan individu yang terampil, sehingga stabilitas organisasi secara keseluruhan tetap terjaga, baik dari segi produktivitas maupun kelayakan finansial. KO karyawan akan memengaruhi retensi atau bertahannya karyawan di suatu organisasi. Selain itu, KO juga terbukti sebagai faktor yang menyebabkan peningkatan efektivitas karyawan dalam menjalankan misi dan visi kepemimpinan organisasi. Adapun individu yang sudah tidak mempunyai komitmen untuk terus bersama organisasi, atau meninggalkan organisasi atau menunjukkan perilaku berkeinginan meninggalkan organisasi ini disebut dengan perilaku menarik diri dari organisasi.

Perilaku menarik diri bisa dalam bentuk secara fisik menarik diri atau secara psikis yang menunjukkan ketidaknyamanan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1990) dengan model konseptual terdapat tiga jenis atau dimensi komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen Afektif (KA)
2. Komitmen Berkelanjutan (KB)
3. Komitmen Normatif (KN)

## Komitmen Afektif

Komitmen afektif ditentukan oleh pilihan karyawan untuk tetap terikat pada suatu organisasi, karena beberapa identifikasi atau kedekatan emosional dengan organisasi atau orang-orang dalam organisasi dan adanya keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif beralasan ingin untuk tetap bertahan dalam organisasi, bahagia menjadi bagian dari organisasi. Bahkan karyawan dengan komitmen afektif tingkat tinggi, akan merasa sedih meninggalkan organisasi dan keterikatan dengan organisasi menjadi hubungan interpersonal seperti dalam perilaku organisasi kewarganegaraan (*Organization Behavior Citizenship – OCB*). Perilaku yang ditunjukkan seperti menjadi pendukung, relawan organisasi dan sebagai corong positif organisasi pada saat di luar organisasi atau disebut *boosterism*.

Tabel 1 menunjukkan instrumen survei untuk melihat tingkat komitmen afektif individu dalam organisasi. Skala yang digunakan menggunakan skala likert 1 – 5 dari sangat tidak setuju ke sangat setuju. Pada tabel ini ada enam pernyataan, tiga pernyataan yaitu pernyataan nomor 3, 4 dan 6 dalam perhitungan jawaban, nilainya harus dibalik, karena tiga jawaban ini untuk membuktikan bahwa responden dalam mengisi jawaban telah menyadari maksud pernyataan survei. Jawaban kemudian dilakukan penjumlahan, apabila nilainya 20 atau lebih maka individu tersebut memiliki komitmen afektif yang besar terhadap organisasi.

Tabel 1. Instrumen Survei Komitmen Afektif

Pernyataan Komitmen Afektif	Jawaban
1= sangat tidak setuju	2= tidak setuju
3= ragu-ragu	4= setuju
5= sangat setuju	6= sangat setuju
Saya akan merasa bahagia untuk menghabiskan karir saya pada organisasi ini.	___
Saya merasa jika ada masalah dalam organisasi maka itu juga masalah saya.	___
Saya tidak merasakan menjadi bagian dari keluarga di organisasi ini.	___

---

Saya tidak merasakan adanya keterikatan secara emosional pada organisasi ini. \_\_\_\_\_

Organisasi ini memiliki arti besar bagi saya secara pribadi. \_\_\_\_\_

Saya tidak merasakan menjadi bagian dari organisasi ini. \_\_\_\_\_

Total nilai jawaban \_\_\_\_\_

---

Faktor yang memengaruhi afektif komitmen adalah adanya hubungan atau *bonding* dengan organisasi dan orang-orang dalam organisasi. Menurut model erosi dalam komitmen afektif, individu yang mempunyai lebih sedikit hubungan dengan orang-orang dalam organisasi, maka akan cenderung untuk menarik diri dari organisasi.

Dalam model pengaruh lingkungan sosial, karyawan yang mempunyai kontak langsung dengan para karyawan yang telah keluar dari organisasi, maka juga akan cenderung untuk mengundurkan diri. Apabila karyawan dengan tingkat *bonding* yang tinggi dengan banyak karyawan pindah ke organisasi kompetitor dapat membuat karyawan yang lain yang mempunyai *bonding* dengannya untuk ikut keluar, bahkan juga membawa bisnis kliennya menurut teori pengaruh lingkungan sosial. Sehingga menjadi penting untuk menciptakan *bonding* antarsesama karyawan, manajemen dan organisasi dalam sesuatu yang adanya hubungannya dengan pekerjaan atau formal maupun yang bersifat sosial atau kekeluargaan atau informal seperti makan, kumpul atau liburan bersama.

Sikap positif terhadap organisasi dalam komitmen afektif menunjukkan sikap individu secara langsung berkaitan dengan nilai-nilai pribadi yang selaras dengan nilai-nilai organisasi. Kekuatan dari KA adalah bagaimana individu dapat mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam suatu organisasi. Faktor yang memengaruhi KA antara lain, adanya tantangan pekerjaan yang dipercayakan kepada individu, kejelasan peran yang diberikan oleh organisasi, kejelasan tujuan dan pengakuan tingkat kesulitan yang dapat dikelola dalam mencapai tujuan, penerimaan oleh manajemen dalam memberikan masukan oleh individu,

kohesi antarrekan, kesetaraan peluang dan kompensasi, penghargaan persepsi pribadi, dan *review* dari organisasi yang tepat waktu dan konstruktif.

Pengembangan KA melibatkan identifikasi individu dengan tujuan organisasi serta internalisasi kebijakan dan budaya organisasi. Setelah individu tertanam dalam organisasi, maka mengalami internalisasi, di mana ada keselarasan atau harmoni yang dirasakan dari tujuan dan nilai-nilai yang dipegang oleh individu dengan organisasi. Secara umum dapat dikatakan KA berkaitan dengan sejauhmana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi.

### **Komitmen Berkelanjutan**

Komitmen jenis kedua, komitmen berkelanjutan adalah sejauhmana seorang karyawan merasa berkomitmen karena dorongan situasi ekonomi dan kondisi keuangan. Kesadaran individu akan harga yang dibayar apabila keluar dari perusahaan, misalnya kondisi keuangan untuk membayar cicilan rumah atau pinjaman lainnya.

KB dalam suatu organisasi juga misalnya, dalam situasi ekonomi yang sulit, tingkat pengangguran yang tinggi dan tidak ada pilihan pekerjaan lain apabila keluar dari perusahaan. Sehingga individu akan terus bertahan di organisasi karena masalah keuangan dan ketidaktersediaan alternatif pekerjaan lain apabila keluar dari perusahaan. Hal ini bisa terjadi pada karyawan baru dengan pendidikan tinggi namun tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan atau digaji di bawah standar, namun tetap bertahan karena kesempatan kerja yang minim. KB dapat juga menimpa karyawan lama misalnya dengan pendidikan rendah namun sudah mendapatkan gaji yang layak dan sudah tertanam (*embedded*) di organisasi tersebut, maka akan sulit pindah karena di perusahaan lain dengan latar belakang pendidikannya akan diapresiasi atau digaji lebih rendah walaupun sudah memiliki pengalaman kerja yang lama.

Faktor yang membuat individu mempunyai KB dengan perasaan tertanam di organisasi faktor keterhubungan, kecocokan dan pengorbanan apabila keluar dari

organisasi. Faktor keterhubungan dengan organisasi melalui dedikasi masa kerja yang panjang. Faktor kecocokan memberikan perasaan di mana jabatan telah mendayagunakan keterampilan dan talenta serta individu menyukai kekuasaan dan tanggung jawab yang diberikan organisasi.

Sisi pengorbanan yang harus diterima apabila mengundurkan diri dari organisasi, individu akan melepaskan fasilitas paket pensiun dan tunjangan lainnya yang telah disediakan organisasi dengan baik.

### **Komitmen Normatif**

Komitmen Normatif (KN) berdasarkan keterikatan yang dirasakan individu terhadap suatu tujuan organisasi yang dirasakan merupakan suatu kewajiban. Suatu organisasi yang memiliki aturan etika normatif, maka individu yang bekerja akan merasa menjadi suatu kewajiban bekerja dalam organisasi tersebut. Misalnya, pada organisasi yang memberikan kesempatan belajar atau beasiswa kepada karyawannya maka akan menjadi semacam kewajiban untuk mengabdikan kepada perusahaan tersebut. Sehingga apabila ada perusahaan kompetitor yang memberikan tawaran untuk bergabung, maka karyawan tersebut akan diliputi perasaan bersalah kalau menerima tawaran ini. KN dapat dibangun dengan memberikan beasiswa belajar atau pelatihan kompetensi. Perbesar anggaran Pendidikan dan Latihan bagi karyawan dan berikan beasiswa sehingga karyawan merasa berhutang kepada perusahaan dan tidak ada niatan untuk meninggalkan perusahaan.

KN mencerminkan rasa komitmen karyawan karena perasaan kewajiban. Ini bukan komitmen pribadi secara personal, melainkan muncul sebagai ekspektasi masyarakat yang dirasakan, di mana seseorang tetap setia kepada organisasi yang memberikan kompensasi atas layanan yang diberikan perusahaan seperti beasiswa. Wujud KN sebagai perilaku kerja individu, didorong oleh perasaan sebagai suatu tugas, kewajiban, dan loyalitas terhadap organisasi. Anggota organisasi tetap berkomitmen berdasarkan alasan moral. Karyawan yang berkomitmen normatif tetap berada di organisasi karena

dia menganggapnya sebagai kewajiban moral untuk melakukannya, terlepas dari status atau kekuasaan yang telah diberikan organisasi kepadanya.

Tiga dimensi komitmen organisasional ini akan dirasakan individu dengan hubungan kepada organisasi atau perusahaan, manajemen puncak, departemen, manager, tim kerja, dan rekan kerja. Komitmen afektif, komitmen berlanjutan dan komitmen normatif akan membentuk komitmen organisasional secara menyeluruh.

### **Anteseden, Korelasi dan Konsekuensi**

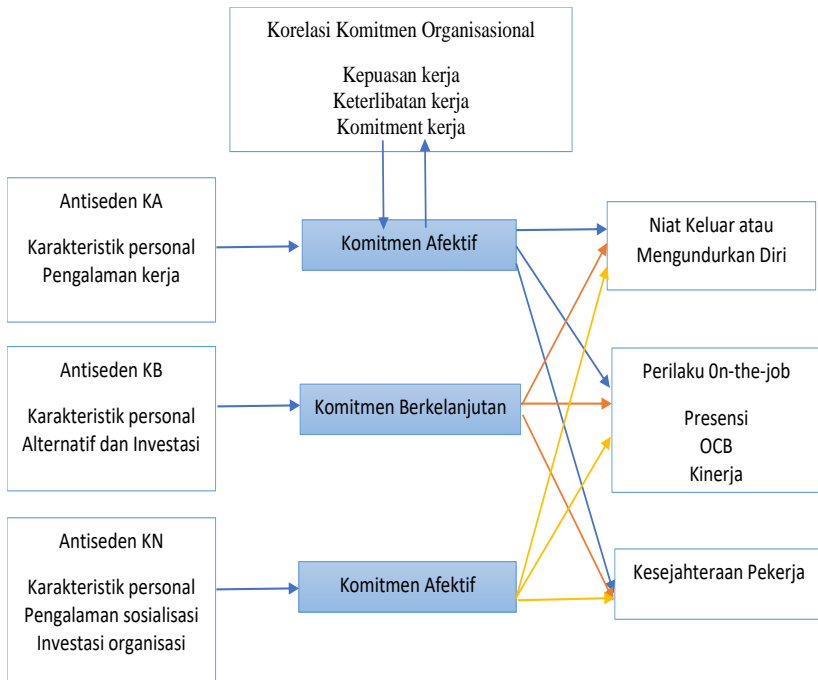
Komitmen organisasional adalah proses natural spontan yang berkembang melalui asosiasi individu dengan. Hal ini dapat didasarkan pada berbagai tahapan atau tingkat komitmen dengan anteseden atau faktor-faktor yang memengaruhi berdasarkan pada persepsi individu tentang nilai-nilai yang dianut, budaya dan loyalitas yang tumbuh. Komitmen karyawan terhadap suatu organisasi sangat penting, karena memengaruhi keterlibatan mereka dalam organisasi dan berkontribusi pada retensi. Karyawan lebih bersedia untuk memberikan komitmen dalam pekerjaan mereka ketika merasa bahwa organisasi mendukung kebutuhan psikologis.

Karyawan yang berkomitmen juga memiliki rasa kepuasan kerja yang lebih besar sehingga dapat menjadi prediktor terhadap kinerja. Kuatnya individu yang mengidentifikasi dengan organisasi adalah prediktor KO individu. Karyawan yang berkomitmen memiliki rasa tujuan yang dapat membantu mereka untuk memajukan tujuan dan sasaran organisasi.

Para peneliti juga menghubungkan konsep KO dengan teori identitas sosial, yang merupakan rasa identitas seseorang yang berkaitan dengan kelompok atau organisasi tempat mereka berasal. Teori ini, menunjukkan relevansi KO dengan citra eksternal organisasi atau prestise eksternal yang dirasakan dan dilihat dalam arti positif. Dengan demikian, hubungan ini memainkan peran integral dalam identifikasi kuat dan komitmen karyawan terhadap suatu organisasi.

KO sebagai konstruksi multi dimensi oleh Meyer dan Allen (1991) menunjukkan kekuatan relatif dari identifikasi individu, keterlibatan, dan loyalitas pada organisasi tertentu. Model tiga dimensi KO: komitmen affektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1 memperlihatkan bahwa dimensi terpisah dari KO didasarkan pada persepsi loyalitas karyawan terhadap organisasi, seperti niat berpindah, perilaku di tempat kerja, dan kesejahteraan karyawan.

Selanjutnya, pengembangan KO ada korelasi yang signifikan antara komitmen afektif dan komitmen normatif. Tiga dimensi mewakili keadaan psikologis yang berbeda dari seorang karyawan individu, dan dimungkinkan untuk mengembangkan ukuran independen untuk setiap dimensi. Sejauhmana seorang karyawan berkomitmen untuk tujuan atau visi organisasi, apakah melalui KA, KB, atau KN dan pada saat yang sama menjadi prediktor keputusan karyawan dengan kosenkuensi untuk tetap dengan atau meninggalkan organisasi.



Gambar 1. Model Tiga Komponen Komitmen Organisasional

Sumber: Al-Jabari dan Ghazzawi (2019)

Komitmen afektif (KA) menunjukkan keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi yang menjadi perhatian utama bagi organisasi dalam mempertahankan karyawan melalui akuisisi dan transfer pengetahuan. Sementara karyawan dapat mengembangkan ketiga bentuk KO pada titik yang berbeda dalam hubungan mereka dengan organisasi. Namun, KA sebagai komitmen dimensi utama untuk mempertahankan aset karyawan yang berharga sebagai modal manusia. KA juga telah menjadi prediktor yang paling konsisten dan terkuat dari hasil organisasi yang positif, seperti kepuasan, komitmen kerja dan kinerja kerja. Selain itu, KA digunakan untuk menilai perilaku kewargaan organisasi.

Komitmen Berkelanjutan (KB) merupakan faktor utama dalam analisis biaya-manfaat karyawan untuk tetap bersama organisasi. Kekuatan KB ditentukan oleh biaya



yang dirasakan terkait dengan meninggalkan organisasi. Jika ada persepsi bahwa biaya untuk keluar terlalu tinggi, maka individu tersebut kemungkinan besar akan bertahan. Individu mungkin menganggap biaya keluar terlalu tinggi semata-mata karena mereka terikat pada akumulasi investasi yang bisa hilang, seperti program pensiun, senioritas, atau kompetensi khusus organisasi. Sebaliknya, ketika diberikan alternatif yang lebih baik, dengan biaya yang dirasakan lebih rendah, karyawan dapat meninggalkan organisasi. Kebutuhan yang dirasakan individu untuk tetap berada dalam suatu organisasi adalah berdasarkan keuntungan, terkait dengan manfaat lanjutan, sedangkan pemutusan manfaat adalah biaya yang terkait dengan meninggalkan.

Komitmen Normatif (KN) mencerminkan rasa komitmen karyawan karena perasaan kewajiban. Berbeda dari KA (motivasi emosional) dan KB (motivasi laba), KN (motivasi kewajiban) telah ditemukan memiliki banyak anteseden dan konsekuensi seperti seperti dua dimensi komitmen lainnya. Kekuatan KN ditentukan oleh aturan yang diterima individu dan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawannya. Konsep timbal balik didasarkan pada teori pertukaran sosial, yang menunjukkan bahwa seseorang yang menerima manfaat berada di bawah kewajiban normatif yang kuat atau aturan untuk membayar kembali manfaat. Ini menyiratkan bahwa individu tetap berkomitmen untuk organisasi dari kewajiban yang dirasakan untuk membayar organisasi yang telah berinvestasi di dalamnya, misalnya melalui pelatihan dan pengembangan.

### **Komitmen Kerja**

Menurut Mowday *et al.* (1979) komitmen kerja didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen kerja memiliki tiga komponen dasar:

1. Identifikasi yang dirumuskan sebagai keyakinan kuat dan penerimaan tujuan organisasi dan nilai-nilai.
2. Usaha yaitu kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi.

3. Loyalitas dengan definisi niat yang kuat atau keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Atchison (2007) dengan definisi komitmen Mowday *et al.* dapat dinilai bahwa kecocokan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi akan berkontribusi pada komitmen terhadap organisasi. Bragg dalam Atchison (2007) mencatat bahwa terdapat empat jenis komitmen kerja yang ditunjukkan karyawan terhadap pemberi kerja, yaitu:

1. "mau" (*want to*),
2. "harus" (*have to*),
3. "seharusnya" (*ought to*) dan
4. "tidak ada komitmen" (*uncommitted*).

Tipe komitmen "mau" dicirikan dengan karyawan yang bekerja lebih keras, lebih berdedikasi dan setia dibandingkan dengan karyawan dengan tipe komitmen "harus". Tipe komitmen "harus" merupakan karyawan yang terjebak di tempat kerja karena tidak ada pilihan tempat kerja lainnya atau alasan seperti gaji, keluarga atau mendekati masa pensiun. Tipe komitmen "seharusnya" dicirikan dengan karyawan yang merasakan adanya kewajiban terhadap pemberi kerja. Sebagai contoh, pemberi kerja telah memberikan pekerjaan pada saat sangat membutuhkan pekerjaan atau adanya sistem nilai yang menunjukkan bahwa loyalitas merupakan hal yang sangat penting.

Tipe "tidak ada komitmen" dicirikan dengan aktif mencari pekerjaan lain dan akan melepaskan pekerjaan tersebut pada kesempatan pertama. Hasil penelitian Bragg dalam Atchison (2007) menunjukkan bahwa mayoritas pekerja berada pada tipe komitmen "harus" dan "tidak komitmen" (55-60%).

Karyawan akan memberikan komitmen kerja terhadap organisasi apabila kebutuhan karyawan terpenuhi yang akan menghasilkan kinerja karyawan. Piramida Kinerja Stum dalam Atchison (2007) terdiri dari

keamanan/jaminan (*safety/security*), penghargaan (*rewards*), afiliasi, pertumbuhan, hamonisasi kerja dan kehidupan. Piramida kinerja merepresentasikan hierarki kebutuhan Maslow, yaitu psikologi, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

### **Respons terhadap Situasi Negatif**

Pada situasi dan kondisi organisasi yang negatif atau tidak sesuai dengan ekspektasi, akan terlihat jenis atau dimensi komitmen yang mendominasi, apakah afektif, berkelanjutan atau normatif. Sebagai contoh, situasi perusahaan di mana unsur penggajian hanya masa kerja atau bukan dari produktivitas. Situasi ini, akan menciptakan kondisi yang negatif, khususnya dikalangan karyawan baru namun memberikan produktivitas tinggi, sedangkan di sisi lain ada karyawan dengan jabatan sama tapi produktivitas rendah, namun karena senior maka gajinya jauh lebih tinggi dari karyawan baru.

Respons dari karyawan baru ini, bisa berupa perilaku menarik diri (*withdrawal behavior*) yang akan termanifestasi pada saat situasi dan kondisi perusahaan sedang krisis. Respons karyawan pada situasi dan kondisi negatif ada empat, yaitu:

1. *Exit* (keluar) – yaitu perilaku aktif yang destruktif di mana individu akan menarik dirinya baik secara psikis maupun fisik.
2. *Voice* (Menyuarakan) – perilaku aktif dengan respons konstruktif yaitu mencoba untuk merubah keadaan status quo dengan menyeruakannya.
3. *Loyalty* (Loyalitas) – perilaku pasif dengan respons konstruktif di mana karyawan mempertahankan dukungan secara publik terhadap perusahaan, tapi secara personal mengharapkan adanya perbaikan.
4. *Neglect* (Pengabaian) – perilaku pasif dengan respons destruktif dengan penurunan minat dan usaha dalam pekerjaan.

Tabel 2. Tipe Karyawan Berdasarkan Komitmen Organisasional dan Kinerja Pekerja

		Kinerja Pekerjaan	
		Tinggi	Rendah
Komitmen Organisasional	Tinggi	Bintang	Warga negara
	Rendah	Serigala mandiri	Apatis

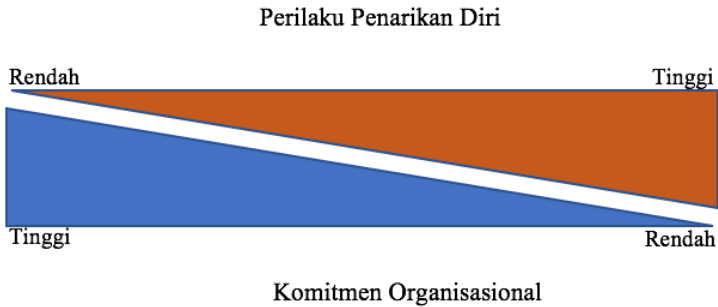
Tabel 2 menjelaskan tentang tipe karyawan dalam merespons kondisi yang negatif pada perusahaan. Terdapat empat tipe karyawan dengan perilakunya dengan hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja pekerjaan, yaitu *stars* (bintang), *citizens* (warga negara), *lone wolves* (serigala mandiri) dan *apathetics* (apatitis). Tipe karyawan bintang dengan komitmen dan kinerja yang tinggi dalam merespons situasi negatif pada perusahaan akan menunjukkan perilaku menyuarakan (*voice*).

Tipe karyawan warga negara yang mempunyai komitmen tinggi namun dengan kinerja rendah akan berperilaku dengan respons loyalitas. Tipe karyawan serigala mandiri di mana komitmen organisasional rendah namun dengan kinerja tinggi akan merespons situasi negatif pada perusahaan dengan perilaku *exit* (keluar), yaitu menyatakan penolakan terhadap situasi negatif dan aktif mencari pekerjaan di perusahaan lain. Tipe yang paling buruk adalah apatis yaitu karyawan dengan komitmen dan kinerja rendah dengan perilaku pengabaian (*neglect*).

### **Perilaku Penarikan Diri (*Withdrawal Behavior*)**

Komitmen organisasional mempunyai hubungan terbalik dengan perilaku penarikan diri. Semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin rendah perilaku penarikan diri pada diri karyawan (Gambar 3). Perilaku penarikan diri, seperti tidak melakukan pekerjaan pada jam kerja,

memperpanjang waktu istirahat, datang terlambat, pulang lebih cepat dan sibuk dengan urusan pribadi pada jam kerja. Organisasi atau perusahaan mengharapkan komitmen organisasional yang tinggi dengan perilaku penarikan diri yang rendah pada semua anggota organisasi.



Gambar 2. Hubungan Terbalik antara Komitmen Organisasional dan Perilaku Penarikan Diri

Perilaku penarikan diri dimanifestasikan dalam dua bentuk, psikis dan fisik. Bentuk psikis dalam perilaku penarikan diri berupa tindakan melarikan diri secara mental dari lingkungan kerja seperti melamun, sibuk bersosialisasi, terlihat sibuk dengan pekerjaan, *moonlighting* atau kerja tidak penuh, melakukan urusan lain diluar pekerjaannya, *cyberloafing*, yaitu tindakan karyawan yang menggunakan akses internet perusahaan untuk tujuan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan selama jam kerja. Bentuk fisik perilaku penarikan diri dengan Tindakan melarikan diri secara fisik dari lingkungan kerja, seperti keterlambatan, memperpanjang jam istirahat, absen pada banyak rapat, sering absen dan berhenti dari pekerjaan.

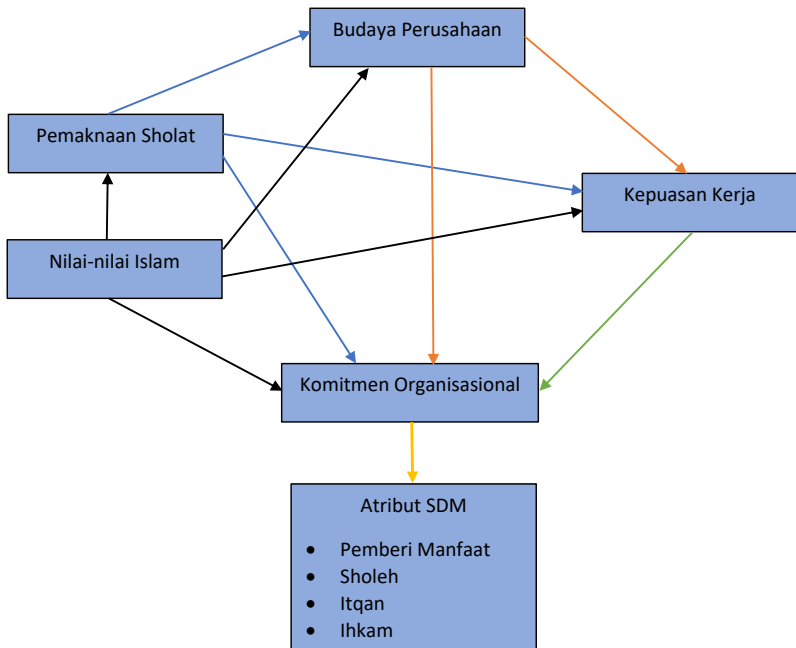
Usaha perusahaan dalam mengatasi perilaku penarikan diri dengan memberikan dukungan penuh dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Hal ini juga berupa komitmen perusahaan terhadap karyawannya. Dukungan karyawan dapat berupa:

1. Penyediaan aktivitas untuk merekatkan (*bonding*) dan aktivitas mentoring untuk meningkatkan komitmen afektif.

2. Penyediaan paket penggajian, jenjang karier dan kesempatan promosi untuk meningkatkan komitmen berkelanjutan.
3. Penyediaan kesempatan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan komitmen normatif.
4. Pengenalan sejak dini terhadap setiap perilaku penarikan diri dan melakukan pengendalian untuk berkembang menjadi lebih besar.

### **Penelitian Komitmen Organisasional dalam Model SDM**

Pasaribu (2021) melakukan penelitian model sumber daya manusia di bank syariah. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh Nilai-nilai Islam, Pemaknaan sholat, Budaya perusahaan dan Kepuasan kerja. Selanjutnya Pasaribu (2021a) mengembangkan dengan penelitian kualitatif dan menunjukkan bahwa model SDM dengan komitmen sebagai konsekuensi akhir mewujudkan kualitas SDM dengan atribut pemberi manfaat, sholeh (secara spiritual dan sosial), *itqan* (didefinisikan sebagai kerja keras, cerdas, ikhlas dan tuntas) serta *ihkam* (bijaksana) seperti yang disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Komitmen Organisasional dalam Model SDM  
(Pasaribu, 2021; Pasaribu, 2021a)

Pemaknaan sholat dengan indikator pemusatan pikiran, pengertian penghormatan dan takut dan kagum atas kebesaran Tuhan memengaruhi budaya perusahaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan implikasi dampak pemaknaan sholat pada tingkat individu, kelompok dan perusahaan.

Budaya perusahaan berfungsi antara lain sebagai adaptasi yaitu membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi anggota organisasi atau memberikan identitas dan dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi atau memudahkan komitmen kolektif sehingga tercipta harmonisasi individu dengan organisasi. Penerapan nilai-nilai Islam (tauhid, khilafah dan adil), pelaksanaan sholat, budaya perusahaan Islami menghasilkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang tinggi, akibat ada rasa tanggung jawab yang besar kepada Sang Pencipta, sehingga

terbentuk SDM dengan atribut karyawan bermutu, yaitu shaleh dan bertakwa, memberikan manfaat, *itqan* serta bijaksana.

Pasaribu (2021) menggunakan instrumen penelitian Mowday *et al.* (1979) berdasarkan tiga komponen komitmen yaitu *Organizational Commitment Questionnaire*. Di antara banyak definisi dan komponen komitmen organisasi, definisi Mowday *et al.* (1979) dianggap sebagai yang paling banyak diterima dan paling banyak digunakan dalam penelitian komitmen organisasioanl. Tabel 3 menyajikan kuesioner Mowday *et al.* (1979).

Tabel 3. Instrumen penelitian Komitmen Organisasi  
(Mowday *et al.*, 1979)

Pernyataan	Jawaban				
	STS	TS	R	S	SS
1. Saya bersedia memberikan lebih dari yang diharapkan untuk membantu perusahaan sukses.					
2. Saya membicarakan perusahaan sebagai sebuah perusahaan yang bagus.					
3. Saya akan menerima semua penugasan yang diberikan agar saya tetap bekerja di perusahaan.					
4. Saya merasa nilai-nilai personal yang saya yakini sama dengan nilai-nilai yang dianut perusahaan.					
5. Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bagian dari perusahaan ini.					
6. Perusahaan memberikan saya inspirasi untuk menghasilkan kinerja terbaik saya.					



Pernyataan	Jawaban				
	STS	TS	R	S	SS
7. Saya sangat senang karena memilih perusahaan ini untuk bekerja dibanding perusahaan lain pada saat bergabung.					
8. Saya memberikan perhatian atas nasib perusahaan.					
9. Bagi saya, perusahaan ini merupakan perusahaan yang terbaik menjadi tempat saya bekerja.					

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

R : Ragu-ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

**Daftar Pustaka**

- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Atchison, G.M. (2007). *Values Congruency: a Qualitative Investigation into How First Level Managers View Congruence between Personal Values and Corporate Values*. Disertasi. School of Business and Technology. Capella University.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89
- Mowday, R, Steers, R, Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Pasaribu, P. N. (2021). Nilai-Nilai Islam pada Model Sdm Menuju Era Society 5.0 Studi Kasus BNI Syariah. *Media Bina Ilmiah*, 15(6), 4637-4644.
- Pasaribu, P. N. (2021a). Fase Penerapan Sumber Daya Insaniah pada Perusahaan. *Perbanas Journal of Islamic Economics & Business*, 1(1), 28-41

### **Profil Penulis**



#### **Dr. Popy Novita Pasaribu, S.TP., M.BS.**

Komitmen Organisasional menjadi bagian dari disertasi penulis dengan judul “Model Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah Berbasis Nilai Islami”. Selain itu, beberapa bimbingan tesis mahasiswa dan artikel penelitian jurnal tentang komitmen organisasional juga telah penulis terbitkan yang beberapa disitasi dalam bab ini. Penulis mempunyai pengalaman sebagai ASN sehingga mempraktikkan komitmen normatif karena S-2 ditempuh dengan beasiswa dari World Bank melalui Departemen Tenaga Kerja. Kemudian melanjutkan di perusahaan swasta sebagai Direktur yang menerapkan model SDM untuk menumbuhkan komitmen organisasional dan terakhir Penulis menjadi dosen penuh di fakultas Pascasarjana Universitas Ibn Khaldun Bogor dengan komitmen afektif. Penulis lulus dari jurusan Teknologi Industri Pertanian IPB Bogor pada tahun 1995. Sekolah S-2 dilanjutkan di Australia dan mendapatkan gelar Graduate Diploma in Business Systems dan Master of Business Systems dari Monash University pada tahun 1996 dan 1997. Tahun 2010 lulus dari program Doktor Manajemen Bisnis IPB. Saat ini, mata kuliah yang penulis ampu antara lain Manajemen Strategik, Perilaku Pelanggan dan Riset Pasar.

E-mail Penulis: [pnovita@yahoo.com](mailto:pnovita@yahoo.com)

# MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

**Pahri Siregar, M.Pd.I.**

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Padangsidimpuan

## **Pendahuluan**

Manajemen dan penyelesaian konflik telah menjadi kompetensi seorang pemimpin yang semakin penting. Aktivitas perkembangan manajemen yang relevan seharusnya membantu pemimpin atau manajer mengelola konflik sebuah realitas bahwa konflik sewaktu-waktu digalakkan, ditoleransi dan secara kreatif di salurkan menjadi pemecahan masalah yang efektif. Manajer seharusnya mengetahui sumber-sumber konflik dan metode menangani perbedaan itu (Kaswan, 2021).

Kehidupan dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun nonbisnis, akan selalu ada warna-warni kehidupan anggota-anggota yang ada di dalamnya. Warna-warni kehidupan ini, menjadikan dinamika dalam organisasi tersebut, yang dapat berupa konflik. Keberadaan konflik sendiri dalam sebuah organisasi tidak dapat dihindarkan, konflik akan hadir tanpa kita hendaki dan kehadirannya tidak dapat dielakkan. Konflik dapat diartikan sebagai suatu perselisihan atau perbedaan paham antara seseorang pada orang lain atau seorang pada kelompok dan sebaliknya sehingga melahirkan ketidakharmonisan dalam komunikasi organisasi (Masmuh, 2010).

## **Pengertian Organisasi**

Organisasi sering diartikan sebagai kelompok yang secara bersama-sama ingin mencapai suatu tujuan yang sama. Handoko (2000) mendefinisikan organisasi sebagai suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan-hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok kerja. Artinya, organisasi juga merupakan kumpulan dari peranan, hubungan dan tanggung jawab yang jelas dan tetap, paling tidak Hicks dalam Sutarto (1998) berpendapat bahwa hampir setiap orang dipengaruhi secara mendalam oleh kelompok.

Melibatkan diri dalam beberapa macam kelompok atau organisasi menempatkan kedudukan penting dari kehidupan kebanyakan orang. Artinya, banyak keuntungan dapat diperoleh dari penyempurnaan hubungan antara individu-individu dan kelompok. Sebagai contoh, berhasilnya suatu usaha sering tergantung dari produktivitas perilaku para individu dalam kelompok kerja. Juga seseorang pengusaha harus membagi keberhasilannya dengan para pelanggan, para pemberi sumber dana, material, satuan organisasi pemerintah dan masyarakat umum. Gitosudarmo (2000) mengemukakan pengertian organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan

James D. Mooney berpendapat bahwa "*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*" (Organisasi adalah setiap bentuk kerja sama untuk pencapaian tujuan bersama (dalam Djatmiko, 2003). James D. Mooney (1937), mengatakan bahwa organisasi timbul bilamana orang-orang bergabung dalam usaha mereka untuk mencapai tujuan bersama. Begitu pula Chester I. Barnard (1938), berpendapat bahwa organisasi ada bila orang-orang berhubungan satu sama lain, mau menyumbangkan kegiatan-kegiatan atau bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Terakhir Henry L. Sick (1999), memandang organisasi sebagai

suatu kesatuan hubungan yang resmi untuk mencapai tujuan-tujuan.

Organisasi memperoleh sumber daya dan menggunakannya secara efisien dan efektif dalam suatu aturan yang telah disepakati bersama. Untuk itu, perlu adanya penataan pembagian kerja, struktur pola hubungan kerja antara sekelompok orang-orang yang memegang posisi untuk bekerja sama secara teratur guna mencapai tujuan tertentu. Pengertian organisasi seperti yang dikemukakan oleh beberapa tokoh antara lain (Sutarto, 1998) menyatakan bahwa organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia. Organisasi adalah keseluruhan perpaduan unsur manusia dan non manusia yang masing-masing memiliki fungsi dalam mencapai tujuan.

Secara sederhana dijelaskan oleh Bayle *et al.* (1986) bahwa *organization is a collection of people working together in a division of labour to achieve a common purpose*. Dalam definisi ini, ada keluasan ragam bentuk perkumpulan orang, di antaranya kelompok persaudaraan, klub olah raga, organisasi sukarela, organisasi agama, seperti halnya juga bisnis, sekolah, lembaga pemerintah, rumah sakit, serta lembaga lain yang eksis di masyarakat.

Organisasi secara sistemik adalah sistem yang bersifat terbuka, seperti halnya sistem sosial. Sebab, organisasi mencakup orang dan tujuan-tujuan yang bergantung atas usaha orang untuk mencapai kinerja, hasil, yang menjadi arah yang benar sebagai sistem sosial. Bahkan melalui perpaduan usaha orang maka organisasi lebih dari sekedar perkumpulan orang belaka. Organisasi juga merupakan usaha orang yang dinamis dengan memanfaatkan mesin, peralatan, bahan mentah, fasilitas dan uang yang memungkinkan orang-orang menghasilkan sejumlah barang dan pelayanan. Tegasnya

---

dalam organisasi ada sejumlah sumber daya manusia dan material yang terpadu untuk mencapai tujuan organisasi yang disepakati (Ahmad Rifai, 2013).

Berdasarkan beberapa pengertian tentang organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa hakikat dari organisasi itu adalah manusia dan kerja sama dalam suatu struktur organisasi yang menciptakan pembagian tugas dan jabatan serta meletakkan batas-batas kebebasan seseorang dalam organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi, maka pemanfaatan sebagai fungsi dan kegiatan personalia secara efektif dan bijak dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas kerja sama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hal hubungan-hubungan. Hubungan-hubungan yang dilakukan orang-orang tersebut dalam keterkaitannya dengan aktivitas kerja. Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama, organisasi merupakan bantuan bagi manajemen. Organisasi sebagai suatu aktivitas, sesungguhnya adalah cara kerja manajemen. Itu artinya, manajemen berkaitan dengan organisasi.

Di dalam organisasi ada struktur yang jelas dengan pembagian tugas dan kewenangan formal sebagai upaya menggerakkan personil melakukan tugas mencapai tujuan. Berdasarkan penekanan di atas, maka manajemen berisikan unsur, struktur organisasi yang tertata, terarah kepada tujuan dan sasaran, dilakukan melalui usaha orang-orang, dan menggunakan sistem dan prosedur.

Menurut pandangan Mullins, manajer adalah panggilan untuk istilah pekerjaan bagi seseorang. Bagi beberapa organisasi penggunaan istilah manajer sangat bebas, memunculkan usaha memajukan status dan moral staf. Sebagai hasil dari pemahaman ini, maka sejumlah orang

yang memiliki pekerjaan tercakup sebagai manajer dan menggerakkan pekerjaan.

Fokus utama perhatian manajer adalah terhadap kepuasan kerja personil, keterlibatan kerja, komitmen, ketidakhadiran dan pemberhentian/penolakan, sama halnya dengan kinerja. Tanpa pemeliharaan lebih baik terhadap orang yang melakukan pekerjaan, tidak mungkin unit pekerjaan atau organisasi akan dapat bergerak secara konsisten dalam level kinerja lebih tinggi dan jangka panjang. Dengan demikian, manajer efektif adalah seseorang yang ada dalam unit kerja mencapai tingkat tinggi dalam pencapaian tugas dan pemeliharaan sumber daya manusia”.

Dipahami bahwa manajemen adalah proses memperoleh suatu tindakan melalui usaha orang lain. Tegasnya, kegiatan manajemen selalu saja melibatkan alokasi dan pengendalian uang, sumber daya manusia, dan fisik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagai ilmu, manajemen memiliki pendekatan distemik yang selalu digunakan dalam memecahkan masalah. Pendekatan manajemen bertujuan untuk menganalisis proses, membangun kerangka konseptual kerja, mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasarinya dan membangun teori manajemen dengan menggunakan pendekatan tersebut. Dalam kajian ini, manajemen adalah seluruh usaha dalam mendayagunakan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien adalah muara semua perilaku manajerial. Di sini perilaku individu yang melakukan aktivitas secara efektif akan menentukan efektivitas organisasi secara totalitas. Drucker (1999) menegaskan bahwa manajemen harus memfokuskan kegiatan atas hasil dan kinerja organisasi.

### **Manajemen Konflik**

Konflik dalam kehidupan organisasi tidak bisa dihindari, setiap saat kita akan berhadapan dengan konflik. Baik konflik antaranggota dalam organisasi maupun antara pimpinan dengan anggota organisasi atau bawahan, bahkan tidak menutup kemungkinan adanya konflik dengan pihak eksternal organisasi. Konflik yang muncul



dalam *teamwork* merupakan akibat adanya perbedaan kepribadian, persepsi, tujuan, motivasi atau kepercayaan tiap anggota organisasi yang saling berinteraksi dengan pekerjaan.

Terjadinya konflik dalam sebuah organisasi, tidak selamanya membawa dampak negatif sepanjang dikelola dengan baik. Justru dengan adanya konflik akan memancing daya kreasi dan inovasi anggota organisasi, baik secara individual maupun kelompok.

Manajemen konflik adalah cara yang dilakukan oleh pemimpin pada saat menanggapi konflik. Criblin, J. (1982) mendefinisikan manajemen konflik adalah teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing. Manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang bertujuan untuk meningkatkan performansi kerja individu dan produktivitas organisasi (Romli, 2011). Tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan.

### **Konflik dalam Organisasi**

Ketika interaksi orang-orang dan kelompok di dalam organisasi itu terjadi, maka konflik menjadi potensial untuk muncul. Konflik di dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Organisasi bisa tidak berkembang karena pimpinan terlalu berpuas diri, sehingga kurang peka terhadap perubahan dan faktor lingkungan eksternal, tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Sekalipun beberapa konflik yang terjadi bermanfaat bagi kemajuan organisasi, akan tetapi konflik yang sering terjadi dan muncul kepermukaan adalah konflik yang bersifat disfungsional. Konflik seperti ini dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi.

Lacey (2003) memperingatkan bahwa, pemecahan konflik bukanlah berarti menghilangkan konflik melainkan menyambutnya dengan baik dalam kehidupan, belajar dan bergerak maju. Mendengar istilah konflik, membuat kita selalu perpikiran pada hal yang negatif. Konflik dapat diartikan sebagai bentuk perasaan yang tidak beres yang melanda hubungan antara satu bagian dengan bagian lain, satu orang dengan orang lain, satu kelompok dengan kelompok lain.

Robbins (2006) menyatakan konflik sebagai proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan segera memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi keperdulian pihak pertama. Luthans (1985), konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Romli (2011) bahwa *“conflict has been defined as the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with another’s goal achievement and emotionally in term of hostility.”*

Konflik organisasi digunakan untuk menjelaskan suasana ketegangan yang ada dalam sistem organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Dahrendorf (1959), konflik organisasi dapat diamati melalui perbandingan kerja di antara departemen atau satuan kerja, antara staf atau para pekerja/karyawan, jaringan komunikasi dan struktur organisasi (Liliweri, 1997).

Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber dayasumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi (Zainal dkk., 2014).

Konflik menurut Frost dan Wilmot (1978), sebagai suatu perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang

memperepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka (Pace dan Faules, 2006). Di dalam “perjuangan” tersebut menggambarkan adanya perbedaan dan perselisihan antara kedua belah pihak. Konflik akan terjadi bila perbedaan tersebut telah dikomunikasikan, baik itu dengan cara diam-diam ataupun dengan cara langsung/terang-terangan, baik secara verbal maupun secara nonverbal.

Ketika terjadi ketegangan, tanda-tanda ketidaksepakatan akan mulai dimunculkan, seperti melalui keluh kesah, mimik wajah, perilaku, sikap, bahkan sampai pada ucapan-ucapan dengan nada ketus. Mitchell dan Rahmi (2001) dalam Romli (2011), menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman.

Stone dan Wankel (Masmuh, 2010), mendefinisikan konflik organisatoris adalah suatu ketidaksesuaian paham antara dua anggota organisasi atau lebih, yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber daya yang langka, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan, dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status-status, tujuan-tujuan, nilai-nilai atau persepsi-persepsi yang berbeda.

Terdapat berbagai definisi mengenai konflik, meskipun maknanya berbeda tetapi terdapat kesamaan dari berbagai definisi, yaitu adanya pertentangan atau ketidakselarasan. Sehingga definisi konflik dapat disimpulkan sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama.

Definisi sengaja dibuat luas, mencakup beragam konflik yang orang alami dalam organisasi, ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman

yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku, dan sebagainya. Definisi konflik mencakup beragam tingkatan konflik, dari tindakan terang-terangan dan keras sampai ke bentuk-bentuk ketidaksepakatan yang tidak terlihat (Robbins, 2011).

### **Pendekatan Mengelola Konflik**

#### 1. *Problem Solving*

Pendekatan ini disebut *win-win solution*. Dalam model ini, para pelaku bertemu untuk mendiskusikan permasalahan dan isu-isu yang berkaitan dengan konflik. Tujuannya adalah untuk mengintegrasikan kebutuhan-kebutuhan dari masing-masing kelompok. Konflik dijadikan sebagai masalah bersama dan kedua belah pihak harus berusaha mencari solusi yang kreatif.

#### 2. *Superordinate Goals*

Pengalihan pada tujuan yang lebih tinggi dapat menjadi metode pengurangan konflik yang efektif dengan cara mengalihkan perhatian pihak-pihak yang terlibat dari tujuan mereka yang berbeda menjadi tujuan bersama yang lebih tinggi.

#### 3. *Expansion of Resources*

Apabila konflik muncul karena kelangkaan sumber daya, maka untuk memecahkan masalah diperlukan upaya perluasan sumber daya.

#### 4. *Avoidance*

Manajer melakukan penghindaran, seolah-olah tidak ada konflik. Hal ini bertujuan untuk mengulur waktu dan menunda dan menunggu lebih banyak informasi guna mengambil tindakan yang tepat.

#### 5. *Smoothing*

Teknik ini menekankan kepentingan bersama dan tujuan bersama. Tugas manajer untuk berupaya untuk memperkecil perbedaan diantara kedua belah pihak yang bertikai menitik beratkan bahwa jika tidak bekerja sama maka tujuan organisasi akan terhambat dan jangan sampai berpihak pada satu kelompok

6. *Compromise*

Metode ini merupakan pendekatan tradisional, di mana dalam menyelesaikan konflik menggunakan pendekatan tidak ada yang menang atau yang kalah sebab masing-masing kelompok memberikan konsensi dan pengorbanan untuk saling memuaskan

7. *Authoritative Command*

Dasar pendekatannya adalah eksekutif mempunyai wewenang untuk memaksa bawahannya menghentikan konflik. Pendekatan ini, sering tidak menjawab isu utama. Saat itu konflik bisa teratasi, namun suatu saat masih bisa muncul.

8. *Intergroup Training*

Kelompok yang bertikai diminta mengikuti seminar/lokakarya di luar tempat kerja dengan fasilitator yang mengatur interaksi kedua kelompok itu.

9. *Third party Mediation*

Teknik ini menggunakan seorang konsultan sebagai pihak ketiga yang diundang untuk memediasi kelompok yang bertikai (Sairal Fahmy Dalimunthe, 2015).

**Jenis-Jenis Konflik**

Konflik dibedakan berdasarkan dari berbagai macam perspektif. Dalam kehidupan organisasi, lebih spesifik konflik dibedakan berdasarkan pihak-pihak yang saling bertentangan, terdapat lima jenis yaitu:

1. Konflik dalam diri individu.

Konflik yang terjadi jika seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih daripada kemampuannya.

2. Konflik antarindividu dalam organisasi yang sama.

Hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadin. Konflik ini juga berasal dari adanya

konflik antarperanan (seperti, antara manajer dan bawahan).

3. Konflik antara individu dan kelompok

Berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Misalnya, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.

4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antarkelompok.

5. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara.

### **Sumber-Sumber Konflik**

McShane and Glinow (2008) menyatakan bahwa konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti, adanya saling ketergantungan, perbedaan tujuan dan prioritas, faktor birokrasi (*lini-staf*), kriteria penilaian prestasi yang tidak tepat, dan persaingan atas sumber daya yang langka.

Ketergantungan tugas terjadi jika dua atau lebih kelompok tergantung satu sama lainnya dalam menyelesaikan tugasnya. Potensi meningkatnya konflik tergantung pada sejauhmana kadar dari saling ketergantungan tersebut. Semakin tinggi saling ketergantungan, maka semakin tinggi kemungkinan timbulnya konflik. Ada beberapa jenis ketergantungan yaitu:

1. Ketergantungan yang Dikelompokkan

Ketergantungan yang dikelompokkan terjadi jika masing-masing kelompok dalam melakukan aktivitasnya tidak tergantung antara kelompok yang satu dengan yang lainnya, akan tetapi prestasi yang dikelompokkan akan menentukan prestasi organisasi secara keseluruhan. Potensi timbulnya konflik dengan adanya ketergantungan yang dikelompokkan relatif rendah.

2. Ketergantungan Berurutan

Ketergantungan berurutan terjadi jika suatu kelompok baru dapat memulai tugasnya jika kelompok yang lainnya telah menyelesaikan tugasnya. Ketergantungan seperti ini sangat potensial menimbulkan adanya konflik. Dalam perusahaan karoseri misalnya, bagian pengecatan baru dapat memulai tugasnya jika bagian pengelasan telah menyelesaikan tugasnya.

3. Ketergantungan Timbal Balik

Ketergantungan timbal balik terjadi jika prestasi kelompok saling tergantung antara kelompok yang satu dengan kelompok yang lainnya. Saling ketergantungan timbal balik terjadi pada berbagai organisasi, seperti berbagai unit dalam lembaga rumah sakit: bagian *rontgen*, bagian laboratorium, bagian kebidanan, dan bagian anestesia semuanya tergantung pada keahlian satu sama lainnya dalam menyembuhkan pasien.

4. Perbedaan Tujuan dan Prioritas

Perbedaan orientasi dari masing-masing subunit atau kelompok memengaruhi cara dari masing-masing subunit atau kelompok mengejar tujuannya, dan seringkali tujuan dari masing-masing subunit tersebut saling bertentangan. Tujuan bagian produksi adalah memproduksi barang dengan biaya yang rendah dengan proses produksi yang sama dalam jangka panjang, yang berarti model, warna dan jenis sangat sedikit. Tujuan ini bertentangan dengan tujuan bagian pemasaran yang mencoba untuk meningkatkan penjualan dengan menjanjikan kepada konsumen barang dengan corak yang unik, warna yang anggun dan dapat melayani konsumen dengan segera.

5. Kriteria Penilaian Prestasi yang Saling Bertentangan/tidak Tepat

Mungkin konflik antarsubunit dalam organisasi tidak disebabkan oleh karena tujuan yang saling

bertentangan, tetapi karena cara organisasi dalam menilai prestasi yang dikaitkan dengan perolehan imbalan membawanya ke dalam konflik. Contoh, konflik yang terjadi antara bagian produksi dan bagian pemasaran. Bagian pemasaran meminta pada bagian produksi agar bagaian produksi mampu memproduksi sesuai dengan permintaan pasar, dalam arti produksi yang dibuat bervariasi dan jadwal waktu proses produksi dibuat luwes, sehingga dapat memenuhi permintaan konsumen yang mendadak dengan cepat. Akibatnya, biaya produksi menjadi meningkat. Jika sistem imbalan yang diberikan organisasi menguntungkan bagian pemasaran yang memperoleh kenaikan bonus karena kenaikan penjualan, sedangkan bagian produksi tidak mendapatkan bonus kaena biaya produksi meningkat maka konflik akan segera muncul.

#### 6. Persaingan terhadap Sumber Daya yang Langka

Persaingan dalam memperebutkan sumber daya tidak akan menimbulkan konflik jika sumber daya yang tersedia secara berlimpah, sehingga masing-masing subunit dapat memanfaatkannya sesuai dengan kebutuhannya. Namun, apabila sumber daya yang ada tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan dari masing-masing subunit, maka masing-masing subunit berupaya untuk mendapatkan porsi sumber daya yang langka tersebut lebih besar dari yang lain maka konflik mulai muncul. Sumber daya yang paling sering menimbulkan konflik adalah sumber daya keuangan karena sumber daya tersebut pada sebagian besar organisasi merupakan sumber daya yang langka. Dan subunit akan cepat berkembang bila didukung sumber daya keuangan yang memadai.

#### 7. Sikap Menang Kalah

Jika dua kelompok bersaing kalah menang, maka dengan mudah dipahami mengapa konflik itu terjadi. Dalam kondisi seperti ini maka ada kelompok yang menang dan ada kelompok yang kalah.



## **Daftar Pustaka**

- Djatmiko, Yayat Hayati. (2003). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Gitosudarmo, Indriyo. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Henry L. Sisk. (1999). *Principles of Management: a System Approach to the Management Process*. England: South-Western Publishing Company.
- James D, Mooney. (1937). *The Principles of Organization*. in: Gulick Luther and Urwick
- Kaswan. (2021). *Organisasi (Struktur, Perilaku, Proses dan Hasil*. Bandung: Yrama Widya.
- Masmuh, Abdullah. (2010). *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: UMM Press.
- Rifai, Muhammad dan Muhammad, Fadli. (2013). *Manjemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Romli, Khomsahrial. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Grasindo.
- Sick, Henry L. (1977). *Management and Organization*. USA: South-Western Publishing.

### **Profil Penulis**



#### **Pahri Siregar, M.Pd.I.**

Penulis lahir di Siloting, salah satu desa kecil di daerah kota Padangsidempuan tepatnya pada tanggal 27 Agustus 1988. Penulis menempuh pendidikan di sekolah dasar (SDN) 142451 Pudun, kota Padangsidempuan. Mulai tahun 199 sampa dengan tahun 2001. Kemudian melanjutkan ke Madrasah Tsanawiyah NU Padangsidempuan tahun 2001sampai dengan tahun 2004. Setelah tamat MTs, lanjut ke Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Padangsidempuan tahun 2004 sampai dengan tahun 2007. Setelah itu, penulis kuliah di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Padangsidempuan (sekarang IAIN Padangsidempuan) jurusan Pendidikan Agama Islam. Tamat Strata 1 (S-1) tahun 2012 penulis lanjut mengambil S-2 di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga tahun 2012 sampai 2014. Penulis mengambil jurusan Pendidikan Islam Konsentrasi Bimbingan dan Konseling Islam. Pada tahun yang sama, yakni tahun 2014, penulis diterima menjadi dosen di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Padangsidempuan. Kemudian, pada tahun 2017 penulis mendapatkan beasiswa program 5000 Doktor Mora Scholarship Kemenag RI yang bekerja sama dengan Perguruan Tinggi Keagamaan dan Perguruan Tinggi Umum. Penulis memilih Perguruan Tinggi Umum berdasarkan keilmuan yang digeluti yaitu Bimbingan dan Konseling. Penulis melanjutkan kuliah S-3 di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung jurusan Bimbingan dan Konseling sejak tahun 2017 sampai sekarang. Penulis memiliki kepakaran dibidang Bimbingan dan Konseling. Sebagai dosen profesional, penulis aktif sebagai peneliti dibidang kepakaran tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis jurnal dan buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

*E-mail* Penulis: [pahrisrg@iain-padangsidempuan.ac.id](mailto:pahrisrg@iain-padangsidempuan.ac.id)



# MEMBANGUN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF

**Sri Mulyana, S.E., M.Pd.**

Manajemen STIE Persada Bunda

## **Pengertian Komunikasi**

Aktivitas dasar kehidupan manusia tak lepas dari komunikasi, baik dalam kehidupan sehari-hari dalam rumah tangga, tempat kerja, organisasi, dalam masyarakat ataupun di mana saja manusia berada. Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan, informasi, instruksi dari pengirim pesan kepada penerima pesan sehingga terjadi umpan balik.

Dalam organisasi atau perusahaan, segala kegiatan, interaksi, aktivitas yang dilakukan sumber daya manusia di dalamnya tentunya tak lepas dari yang namanya komunikasi. Untuk itu, keberhasilan komunikasi akan menghasilkan kesepahaman, kesamaan pendapat, kesamaan persepsi bagi para pelaku. Namun, keberhasilan komunikasi tidak mudah untuk dilakukan, untuk itu perlunya memahami, mempelajari bagaimanapun membangun komunikasi yang efektif agar apa yang akan disampaikan diterima dengan baik.

Pengertian komunikasi Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI terbitan Balai Pustaka, 2002), komunikasi adalah: (1) Pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami, hubungan, kontak. (2). Perhubungan. Everett M. Rogers menyatakan bahwa

komunikasi adalah proses di mana suatu ide dialihkan dari suatu sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka (Mulyana, 2003). Schiffman dan Kanuk (2000) menyatakan komunikasi adalah “*the transmission of message from a sender to a receiver via a medium of transmission*”. Dengan demikian, dapat diartikan transmisi sebuah pesan dari pengirim ke penerima melalui medium transmisi.

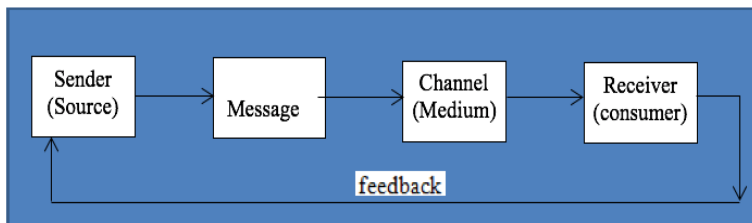
Menurut suprpto (2009) pengertian utama komunikasi dapat digolongkan tiga bagian yaitu pengertian secara etimologis, terminologis, dan paradigmatis.

1. Secara etimologis, komunikasi dipelajari berdasarkan asal-usul kata.
2. Secara terminologis, komunikasi merupakan proses penyampaian pesan oleh seseorang (*sender*) kepada orang lain (*receiver*).
3. Secara pragmatis, komunikasi berarti pola yang meliputi sejumlah komponen berkorelasi satu sama lain secara fungsional untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dapat disimpulkan, komunikasi merupakan proses penyampain pesan, informasi, pendapat oleh pengirim pesan (*sender*) kepada penerima pesan (*receiver*) secara verbal (lisan dan tulisan) dan non verbal (bahasa tubuh, ekspresi) melalui media sehingga terjadi umpan balik atau respons sesuai yang diharapkan oleh pengirim pesan (*sender*).

### Model Komunikasi

Model komunikasi sederhana Sederhana



### Gambar 1. Model Komunikasi Sederhana

Sumber: Schiffman dan Kanuk (2000)

Model komunikasi berdasarkan Gambar 1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengirim Pesan (*Sender*)

Proses komunikasi akan selalu dimulai oleh pihak yang memiliki kepentingan untuk membangun atau melakukan komunikasi.

2. Penerima Pesan (*Receiver*)

Aliran komunikasi yang disalurkan dari pengirim pesan harus dibangun secara rasional dan mudah dipahami.

3. Medium (Saluran Komunikasi)

Salah satu unsur penting dalam membangun komunikasi bisnis adalah ketepatan penggunaan saluran komunikasi. Pemahaman ketepatan pemanfaatan saluran komunikasi ini adalah sejauh mana saluran yang digunakan itu efektif bagi konsumen atau penerima pesan juga, di sisi lain, tetap efisien dari aspek biaya.

4. Pesan (*Message*)

Dalam dunia komunikasi dikenal beberapa jenis pesan, yaitu pesan verbal, pesan non verbal, kombinasi antara pesan verbal dan nonverbal.

5. Umpan Balik

Umpan balik dari proses penyampaian pesan merupakan isyarat apakah proses pesan itu telah sampai secara sukses atau belum.

### **Fungsi Komunikasi**

Komunikasi tentunya memiliki banyak manfaat yang baik di mana pun kita berada, Menurut Effendy (2006) dalam bukunya yang berjudul Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi, menjelaskan fungsi komunikasi ada empat, yaitu:

1. *To Inform* (menginformasikan),
2. *To Educate* (mendidik),
3. *To Entertain* (menghibur),
4. *To Influence* (memengaruhi).

Memberikan informasi, ide, pikiran, pendapat kepada orang lain merupakan fungsi komunikasi yang sering berada kehidupan masyarakat, selain itu fungsi komunikasi sebagai sarana pendidikan. Penyampaian pesan yang bermanfaat, merubah perilaku, menasehati, memberikan informasi sehingga penerima pesan mendapatkan ilmu pengetahuan yang berguna. Komunikasi juga dapat menghibur orang lain melalui penyampaian-penyampaian pesan yang dapat menenangkan, membuat penerima terhibur dengan pesan yang disampaikan tersebut. Memengaruhi juga merupakan fungsi komunikasi yang sering dilakukan terlebih dari komunikasi bisnis.

Adapun fungsi komunikasi lain yang dapat kita lihat sebagai berikut:

1. Menyampaikan informasi.
2. Menambah ilmu pengetahuan, wawasan.
3. Sebagai cara untuk membujuk dan memengaruhi orang lain.
4. Untuk dapat mengenal dan memahami diri sendiri.
5. Untuk mengurangi ketegangan atau mencairkan suasana.
6. Menjalin hubungan yang baik dengan orang lain.
7. Sebagai acuan agar tidak terisolasi dalam lingkungan masyarakat.
8. Untuk mempelajari dan mengamati situasi yang terjadi.
9. Mengubah sikap maupun perilaku.
10. Sebagai motivasi untuk orang lain.
11. Mengambil keputusan yang tepat.

12. Sebagai bentuk ekspresi.
13. Menghindari adanya kesalahpahaman.
14. Untuk tetap menjaga jalinan hubungan yang baik.

### **Membangun Komunikasi yang Efektif**

Keberhasilan dalam komunikasi, tentunya tidak mudah dilakukan. Untuk itu, membangun komunikasi yang efektif penting untuk dilakukan. Kesepahaman yang diperoleh dari pelaku komunikasi merupakan keberhasilan dalam melakukan proses komunikasi sebaliknya apabila ditemukan ketidaksamaan maksud dari pelaku komunikasi akan mengakaibatkan terjadi miskomunikasi.

Membangun komunikasi untuk mencapai komunikasi yang efektif dapat dilakukan dengan cara:

1. Memiliki Kepercayaan Diri

Kepercayaan diri yang dimiliki oleh *sender* (pengirim pesan), tentunya memerikan dampak yang besar dalam penyampain pesan. Dalam hal ini, *receiver* (penerima pesan) akan lebih tertarik dalam menerima pesan yang disampaikan dikarenakan kepercayaan terhadap isi pesan. Tentunya, akan memudahkan *sender* dalam mencapai tujuan komunikasi yaitu mendapatkan tanggapan/respons yang positif dari penerima pesan.

2. Fokus pada Topik Pembicaraan

Dapat diartikan, pesan yang disampaikan sebaiknya tidak terlalu luas atau bertele-tele, sehingga penerima pesan tetap fokus terhadap topik utama terhadap pesan yang diberikan.

3. Menggunakan Komunikasi Verbal dan Norverbal dengan Baik

Membangun komunikasi yang efektif, tak lepas dari penggunaan komunikasi secara verbal dan non verbal, namun pada saat penyampaian pesan sebaiknya penyampaian intonasi diperhatikan dengan benar. Misalnya, pada saat menyampaikan pesan



pada point yang penting dapat dilakukan dengan melakukan penekanan suara sehingga penerimapesan merasakan kalimat yang disampaikan merupakan point penting. Tentunya, dibarengi dengan ekspresi (nonverbal) yang sesuai dengan apa yang dibicarakan.

#### 4. Menjadi Pendengar yang Baik

Dalam proses komunikasi, fokus utama tidak hanya pada pembicara yang baik, tetapi juga harus menjadi pendengar yang baik pula. Karena, dalam proses komunikasi berbicara dan mendengar merupakan proses yang tidak bisa dipisahkan.

#### 5. Memberikan Umpan Balik

Komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya respons dari penerima pesan. Sebagai penerima pesan sebaiknya memberikan respons terhadap pesan yang telah disampaikan.

Prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam berkomunikasi adalah *Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble* (REACH) karena sesungguhnya komunikasi pada dasarnya adalah upaya bagaimana kita meraih perhatian, cinta kasih, minat, kepedulian, simpati, tanggapan, maupun respons positif dari orang lain (Priansa dan Granida (2013)).

##### 1. Menghargai (*Respect*)

Saling menghargai dan menghormati dalam proses komunikasi merupakan prinsip yang pertama yang harus dimiliki, karena manusia pada dasarnya ingin dihargai dan ingin dianggap penting.

##### 2. Empati (*Empathy*)

Empati adalah kemampuan untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Kemampuan kita untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dulu sebelum didengarkan atau dimengerti orang lain merupakan langkah kita memiliki sikap empati. Untuk itu, dengan empati kita dapat membangun keterbukaan dan kepercayaan

yang kita perlukan dalam membangun kerja sama atau sinergi dengan orang lain.

3. Memahami (*Audible*)

Dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik merupakan makna dari audible dalam komunikasi yang efektif. Prinsip ini, mengatakan bahwa pesan yang disampaikan melalui media sedemikian rupa hingga dapat diterima dengan baik oleh penerima pesan.

4. Jelas (*Clarity*)

Kejelasan dari pesan yang disampaikan merupakan prinsip komunikasi yang efektif yang harus diperhatikan. Pesan harus dapat dimengerti dengan baik agar tidak terjadi penafsiran atau persepsi yang berbeda yang mengakibatkan komunikasi tidak berjalan dengan efektif.

5. Rendah Hati (*Humble*)

Sikap rendah hati yang dimiliki akan dapat membangun rasa menghargai orang lain.

Faktor-faktor penyebab komunikasi efektif menurut Cultip dan Center (Priansa dan Garinda, 2013) yang dikenal dengan *the seven c's communication*, yaitu:

1. Kepercayaan (*Credibility*)

Dalam proses komunikasi, antara komunikator dan komunikan harus ada rasa saling mempercayai, jika tidak ada saling percaya, maka akan dapat menghambat komunikasi dan mengakibatkan komunikasi tidak efektif.

2. Perhubungan Pertalian (*Context*)

Situasi atau kondisi lingkungan pada saat melakukan komunikasi atau komunikasi sedang berlangsung dapat menentukan keberhasilan dari komunikasi.

3. Kepuasan (*Content*)

4. Kepuasan seharusnya dapat dirasakan oleh kedua belah pihak pada saat berkomunikasi. Komunikator

puas tercapai tujuan penyampaian pesan sedangkan komunikan puas dan memberikan respons positif terhadap apa yang telah disampaikan.

5. Kejelasan (*Clarity*)

Kejelasan isi berita yang disampaikan komunikator merupakan faktor penting dalam komunikasi yang efektif. Kejelasan isi pesan, kejelasan tujuan penyampaian pesan, kejelasan menggunakan bahasa verbal dan nonverbal merupakan bagian dari yang dimaksud dalam faktor kejelasan (*clarity*)

6. Kesenambungan dan Konsistensi (*capability and Consistency*)

Kesenambungan dan konsistensi dalam penyampaian pesan perlu diperhatikan agar tidak terjadi keraguan dari komunikan. Pesan yang disampaikan sekarang terkait dengan pesan yang disampaikan sebelumnya atau jangan bertentangan dengan pesan yang telah disampaikan sebelumnya.

7. Kemampuan Penerima Berita (*Capability of Audience*)

Komunikator harus mengetahui kemampuan dan pengetahuan penerima berita, komunikator juga harus pandai menggunakan bahasa yang mudah dipahami sesuai dengan penerima berita tidak menggunakan istilah-istilah yang tidak dipahami oleh penerima berita.

8. Saluran Pengiriman Berita (*Channels of Distribution*)

Agar komunikasi berhasil gunakan saluran-saluran komunikasi yang sudah biasa dipakai oleh penerima pesan.

Mengembangkan komunikasi yang efektif menurut Setiadi (2010), sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Audiensi yang Dituju (Sasaran)

Audiensi yang dituju, akan memengaruhi keputusan tentang komunikator mengenai apa yang disampaikan, bagaimana menyampaikannya, kapan

disampaikan, di mana pesan disampaikan dan kepada siapa pesan tersebut disampaikan.

## 2. Menentukan Tujuan Komunikasi

Komunikator harus menentukan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan komunikasi apakah untuk memberi informasi, mengubah sikap, melakukan tindakan dan sebagainya agar tanggapan yang di dapat dari komunikan sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh komunikator.

Cara membangun komunikasi yang efektif dengan konsumen (Sangadji dan Sopiah, 2013):

### 1. Sumber Pesan/Pengambilan Inisiatif

Sumber pesan atau pengirim pesan harus mengetahui siapa calon atau terget penerima pesan, karakteristik, usia, pendidikan, tingkat kematangan, pengetahuan, pengalaman sehingga dapat menyesuaikan cara/gaya penyampaian dan bahasa yang digunakan dengan si penerima pesan.

### 2. Kredibilitas

Sumber atau pengirim pesan yang kredibel, akan mudah mendapatkan kepercayaan dari penerima pesan .

### 3. Meningkatkan Umpan Balik

Kesalahpahaman bisa dikurangi jika proses umpan balik dilakukan dengan baik. Metode yang digunakan dalam meningkatkan umpan balik yaitu: empati, pengulangan, penggunaan bahasa yang sederhana, proses mendengarkan yang efektif, penentuan waktu yang efektif, pengaturan arus informasi, dan kemampuan komunikasi.

### 4. Efektivitas Pesan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas penyampai pesan berhubungan dengan isi pesan itu sendiri, kredibilitas penyampai pesan yang kuat pengaruhnya.

### 5. Target Audiens (Penerima Pesan)

---

Target audien yang heterogen misalnya, laki-laki dan perempuan, sikap, karakteristik, ketertarikan, kebutuhan, pengalaman, dan pengetahuan yang berbeda, untuk itu perlu pengelompokan audiens yang heterogen menjadi kelompok yang homogen. Segmentasi terhadap audiens penting dilakukan sehingga pengirim pesan dapat menyampaikan pesan yang tepat dengan media dan strategi yang tepat kepada audiens yang tepat pula.

### **Hambatan Komunikasi**

Hambatan Komunikasi dapat mengganggu dan memperlambat komunikasi yang efektif. Dalam komunikasi, hambatan dapat terjadi tidak hanya dari pengirim pesan saja (*sender*) melainkan dari segala unsur yang ada pada proses kegiatan komunikasi baik dari komunikator, pesan yang disampaikan, media atau saluran yang digunakan.

Menurut Effendy (2008) komunikasi dikatakan tidak efektif apabila seperti beberapa indikator berikut:

1. Perbedaan Persepsi

Apabila pesan yang disampaikan tidak memiliki kesamaan makna, akan menimbulkan perbedaan persepsi yang menjadi penghambat keberhasilan komunikasi.

2. Reaksi Emosional

Apabila terjadi reaksi emosional yang mengganggu, maka penyampaian komunikasi yang sedang berlangsung menjadi tidak efektif. Gangguan emosional seperti kecemasan, panik, marah, pasif, agresif dapat mengakibatkan kesalahpahaman antara pengirim pesan dan penerima pesan.

3. Ketidakkonsistenan Komunikasi Verbal dan Nonverbal

Konsisten dalam penyampaian pesan harus dilakukan oleh pelaku dalam komunikasi, penggunaan bahasa ataupun gerakan tubuh yang berbeda dari penyampaian sebelumnya, akan menimbulkan

keraguan atau tidak pahamnya penerima pesan terhadap pesan yang disampaikan.

4. Kecurigaan

Kecurigaan merupakan sikap yang dapat menghambat komunikasi yang efektif, kecurigaan akan menimbulkan ketidakpercayaan yang mengakibatkan pesan akan sulit diterima atau dimengerti.

5. Tidak Adanya Timbal Balik (*Feedback*)

Respons merupakan bagian dari proses komunikasi yang diharapkan oleh *sender* untuk mengetahui apakah pesan yang disampaikan diterima atau dimengerti oleh penerima pesan, namun apabila tidak terjadi *feedback*, maka akan menimbulkan komunikasi tidak berjalan dengan baik

Menurut Thill dan Bovee (2013), terdapat empat hal yang menjadi penghalang dalam berkomunikasi yaitu:

1. Kebisingan dan gangguan,
2. Pesan yang bersaing,
3. Intervensi,
4. Kerusakan saluran.

**Daftar Pustaka**

- Dedy Mulyana. (2003). *Ilmu Komunikasi, Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Effendy, Onong Uchjana. (2006). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Effendy, Onong Uchjana. (2008). *Dinamika Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Priansa, Donni Juni, Garnida (2013). *Manajemen Perkantoran (Efektif, Efisien, dan Profesional)*. Bandung: Alfabeta.
- Sangadji, Etta Mamang dan Sopiah. (2013). *Perilaku Konsumen: Pendekatan Praktis*. Yogyakarta: Andi.
- Schiffman, Leon G. dan Leslie Lazar Kanuk. (2000). *Consumer Behaviour*. Edisi ke-7. NewYork: Prentice Hall.
- Setiadi, Nugroho (2010). *Perilaku Konsumen (Prespektif Kontemporer pada Motif, Tujuan, dan Keinginan Konsumen)*. Jakarta: Kencana.
- Suprpto, Tommy. (2009). *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*. Yogyakarta: Media Pressindo
- Thill, V. J., dan Bovee, L. C. (2013). *Komunikasi Bisnis*. Edisi 9. Jilid 1. Jakarta: Permata Puri Media.

**Profil Penulis****Sri Mulyana, S.E., M.Pd.**

Lahir di Pekanbaru, 11 September 1982, adalah dosen di jurusan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Persada Bunda di Pekanbaru. Setelah menyelesaikan pendidikan di SMK 2 Muhammadiyah, pada tahun 2000, melanjutkan studi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Persada Bunda jurusan Manajemen selesai pada tahun 2008. Selanjutnya, pendidikan strata dua diselesaikan pada tahun 2012 di program studi Magister Manajemen Pendidikan di Universitas Riau.

E-mail penulis: [ewasrimulyana@gmail.com](mailto:ewasrimulyana@gmail.com)

## PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI

**Semy Djulandy Balukh, M.Pd.K., M.Th.**

STAK Arastamar Grimenawa Jayapura

### **Pendahuluan**

Manusia diciptakan oleh Tuhan sebagai makhluk sosial, individu yang memerlukan individu lain, sehingga dengan kondisi ini membuat manusia tidak dapat hidup sendiri atau bersikap individualistik. Oleh sebab itu, setiap manusia memerlukan orang lain dalam berbagai aspek kehidupannya. Bekerja sama dalam bidang tertentu atau menjalin hubungan dalam kelompok yang lebih luas yang sering disebut dengan istilah berorganisasi. Menurut Yunus dan Nawawi, secara sejarah, organisasi telah ada semenjak manusia diciptakan, jadi sejarah organisasi setara dengan sejarah kehidupan manusia (Yunus, Nawawi, 2013).

Organisasi berasal dari bahasa Yunani "*organon*" yang berarti alat atau sarana. Jadi, organisasi adalah sarana untuk mencapai tujuan atau sasaran (Rohman, 2017). Organisasi adalah tempat berkumpulnya orang-orang yang telah menyamakan persepsi mereka untuk mencapai suatu tujuan bersama, bekerja bersama secara terorganisir, terencana dan terkendali. Menurut Wijayanti (2008), organisasi adalah sebuah bentuk yang terjadi dari model kehidupan kerja sama yang dilaksanakan secara sistematis dan berulang-ulang oleh sekelompok orang guna memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.



Merujuk pada definisi tersebut di atas, maka organisasi bukanlah suatu kata yang asing bagi setiap individu manusia tapi sudah sangat familiar, sebab secara sadar atau tidak sadar, setiap manusia telah berada dalam lingkungan organisasi dan berorganisasi sebagaimana dinyatakan oleh Chester I. Barnard dalam (Sari, 2007) organisasi adalah suatu bentuk usaha dua orang atau lebih yang berkarakter resmi guna memenuhi suatu tujuan.

Menurut Stephen P. Robbins, organisasi adalah kesamaan sosial yang diatur secara sadar, dengan suatu definisi yang relatif dapat dimengerti, bekerja secara berkesinambungan untuk mencapai suatu tujuan bersama (Yunus, Nawawi, 2013). Jadi, organisasi adalah sebuah kumpulan dari beberapa orang dalam sebuah lembaga yang mendapatkan dan menjalankan suatu tugas tertentu untuk menuju suatu tujuan bersama yang telah ditetapkan. Organisasi tidak dapat dilepaskan dari kehidupan setiap individu manusia, sebab di dalam keterbatasannya, setiap manusia tidak dapat melakukan segala sesuatu secara sendiri dan membutuhkan orang lain.

Menurut Harjito, organisasi mempunyai dua pengertian yang tidak terpisahkan sebagai suatu keutuhan bagaikan dua sisi mata uang. (1) Organisasi mempunyai pengertian sebagai wadah. Organisasi sebagai wadah statis karena merupakan badan organisasi yang mewadahi seluruh anggotanya dengan status posisinya. Jadi merupakan piranti manajemen atau *tools of management*. (2) Organisasi mempunyai pengertian sebagai proses. Organisasi selalu bergerak menuju tercapainya tujuan organisasi. Karena harus mengadakan pembagian tugas kepada para anggotanya. Juga harus memberikan tanggung jawab wewenang dan hubungan baik ke dalam maupun ke luar dalam rangka mencari keberhasilan organisasi (Ruhana, 2018).

Melihat akan banyaknya jenis organisasi, maka setiap sasaran yang akan dicapai oleh setiap organisasi pasti berbeda, oleh sebab itu di dalam merancang dan menetapkan garis besar dari sasaran yang akan dicapai

---

haruslah mempertimbangkan kemampuan serta tingkat fleksibilitas yang ada dalam organisasi. Secara singkat organisasi adalah sebuah perkumpulan yang terdiri dari beberapa orang dalam sebuah kelompok atau lembaga yang kepada mereka diberikan tugas atau kerja untuk dapat mencapai tujuan bersama dari kelompok atau lembaga tersebut dengan mempertimbangkan aspek-aspek pendukungnya.

### **Apa itu Pengorganisasian?**

Pengorganisasian adalah cara administrasi mengelola bentuk baku untuk penerapan yang paling efektif terhadap kemampuan keuangan, fisik, bahan baku, dan kekuatan organisasi; cara organisasi menggolongkan aktivitasnya, di mana setiap penggolongan diikuti dengan penugasan seorang organisator yang diberikan kekuasaan mengawasi anggota kelompok; kaitan antara fungsi, jabatan, tugas karyawan; dan cara organisator membagi tugas harus dilakukan dalam seksi atau unit dan memercayakan kewenangan untuk melakukan tugas tersebut (Handoko, 2011).

Pengorganisasian ialah pekerjaan menggabungkan sumber daya, mendistribusikan kemampuan, dan fungsi pengaturan untuk mencapai agenda organisasi (Winardi, 2014). Pengorganisasian merupakan sistem mengelola pekerjaan, pendistribusian sumber daya dan pembagiannya kepada anggota sehingga sasaran organisasi terlaksana dengan efektif (Fattah, 1996).

Pengorganisasian harus memperhatikan daya dukung dan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya alam yang tersedia sebagai upaya untuk dapat mengetahui dan memahami hal-hal yang harus dikerjakan secara maksimal dan baik agar hasil yang didapatkan tidak menyimpang atau bahkan jauh dari target yang sebelumnya telah ditetapkan oleh organisasi.

Pengorganisasian merupakan penetapan pekerjaan-pekerjaan yang mesti dikerjakan, mengkategorikan tugas-tugas, membagi-bagikan pekerjaan untuk masing-masing pekerja, pemilihan bagian-bagian (subsistem) dan penetapan koneksi-koneksi (Hasibuan, 2011). Dengan

demikian, pengorganisasian adalah cara mempersatukan, mengatur dan mengharmonisasikan atau memandangkan sudut pandang yang ada di dalam sebuah organisasi, sehingga pengorganisasian dapat dikatakan sebagai sebuah proses tindakan atau aktivitas yang dilakukan dalam lingkup organisasi yang memberikan pengaruh terhadap jalannya strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan bersama.

Pengorganisasian yang berjalan secara maksimal dan sukses akan menghantarkan sebuah organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, oleh sebab itu sukses atau tidaknya sebuah organisasi sangat ditentukan oleh cara memaksimalkan pengorganisasian. Pengorganisasian membantu seorang pemimpin di dalam organisasi untuk dapat menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dan melaksanakan kontrol terhadap pekerjaan-pekerjaan yang telah dibagikan kepada bawahannya.

### **Fungsi Pengorganisasian**

Proses pengawasan yang dilakukan oleh seorang pimpinan akan dapat dikerjakan jika pemimpin dapat menjalankan fungsi pengorganisasian dengan baik. Dalam hal ini, pemimpin menggolongkan individu, tugas dan alat-alat serta otoritas untuk memenuhi rencana yang ingin dicapai oleh organisasi. Menurut Abeng (2006), ada empat kegiatan yang saling berkaitan satu dengan yang lain dalam fungsi pengorganisasian, yaitu *difining work*, *frouping work*, *assigning work* dan *integrating work* yang penjabarannya adalah sebagai berikut:

1. *Difining Work*, ialah mengenali kegiatan utama yang diperlukan untuk mencapai misi. Pada tahap ini, seorang pimpinan belum meninjau tentang siapa yang harus melaksanakan tugas.
2. *Frouping Work*, merencanakan struktur organisasi sehingga setiap individu dapat memberikan sumbangsih untuk mencapai misi organisasi.
3. *Assigning Work*, ialah membagi-bagikan kegiatan sehingga individu-individu dapat mencapai sasaran unit kerjanya masing-masing. Hal yang wajib

dihindari ialah keseringan banyak pimpinan untuk mencari siapa individu terlebih dahulu kemudian barulah membagi-bagi tugasnya sehingga akibatnya pimpinan masuk ke dalam membangun organisasi *around people*, ini harus dihindari. Saat proses penugasan, harus diikuti proses pelimpahan tanggung jawab yang diikuti dengan otoritas dan responsibilitas untuk dipertanggungjawabkan.

4. *Integrating Work*, merupakan penggabungan antara pekerjaan yang satu dengan yang lain, agar proses pekerjaan dapat berjalan dengan baik. Dalam kegiatan menggabungkan pekerjaan, hal yang paling urgen adalah koordinasi sehingga tidak terjadi pertumpukkan atau justru adanya fungsi yang terabaikan.

### **Komponen-Komponen Pengorganisasian**

Sistem pengorganisasian menghasilkan suatu rumusan struktur organisasi dan pelimpahan kekuasaan dan tanggung jawab. Struktur organisasi adalah kerangka kerja baku organisasi yang dengan kerangka tersebut pekerjaan-pekerjaan unit dipilah-pilah, dikelompokkan dan dikoordinasikan (Munir & Ilaihi, 2006). Komponen pengorganisasian terdiri dari empat hal yaitu, *work, employes, relationship, and evironment* (pekerjaan, pegawai-pegawai, hubungan-hubungan, dan lingkungan) (Terry & Rue, 2014). Keempat komponen-komponen penting di dalam pengorganisasian tersebut, tidak boleh dikesampingkan oleh para manajer akan tetapi hal-hal tersebut merupakan hal yang wajib diperhatikan dan diaplikasikan dan diperhitungkan dalam pengorganisasian, sehingga pengorganisasian dapat berjalan secara maksimal, efektif dan efisien. Penjabaran dari keempat komponen penting tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan. Kewajiban-kewajiban yang akan dilakukan berdasarkan pada tujuan-tujuan yang dinyatakan. Kewajiban tersebut dibagi-bagi ke dalam subfungsi masing-masing dan setelah itu dalam sub-subfungsi hal tersebut dilakukan, sebab: (a) pembagian

pekerjaan dalam sebuah kelompok mengharuskan pekerjaan tersebut harus dibagi, (b) spesialisasi pekerjaan mengharuskan unit-unit tugas yang kecil-kecil. Dari fungsi inilah, anggota-anggota kerja dibuat berdasarkan dasar kesamaan pekerjaan maupun daya guna, jika ditempatkan dalam unit-unit akan terlaksana dengan cara yang lebih baik. Hal ini disebut dengan suatu istilah *organization work units*.

2. Pegawai-pegawai. Kepada setiap individu diinstruksikan sebuah bagian khusus dari keseluruhan pekerjaannya. Lebih baik lagi, jika penugasan itu dapat memberikan pengakuan sepenuhnya kepada perhatian anggota tersebut, perilakunya, pengalamannya dan keterampilannya. Apresiasi ini adalah alat utama dalam mengorganisir. Penugasan terhadap individu-individu biasanya terdiri atas sebuah bagian dari pekerjaan sebuah elemen organisasi atau dalam beberapa hal, yang meliputi seluruh pekerjaan dari kesatuan tersebut. Dalam peristiwa-peristiwa tertentu pekerjaan dari beberapa unit dimasukkan ke dalamnya. Dari aktivitas inilah diwujudkan suatu "*organization work employment unit*" satuan kerja organisasi.
3. Hubungan-hubungan. Ini adalah kebutuhan utama dalam pengorganisasian. Ikatan antara seorang pekerja dengan pekerjaan, ikatan seorang pekerja dengan pekerja yang lain dan suatu komponen pekerjaan dengan komponen pekerjaan yang lain, merupakan tema-tema yang menentukan pengorganisasian. Keseimbangan dan kesatuan usaha kemungkinan dapat terjalin jika hubungan ini berjalan baik. Umumnya perdebatan dalam pengorganisasian, sejauh ini menyangkut kerumitan hubungan-hubungan.
4. Lingkungan. Bagian yang terakhir dari pengorganisasian ini melibatkan alat-alat fisik dan suasana umum, di tempat para anggota akan melaksanakan pekerjaan. Tempat, peralatan, isian-isian, penerangan umum, dan tindakan-tindakan merupakan contoh-contoh dari variabel-variabel yang

membentuk lingkungan. Lingkungan memiliki imbas yang signifikan terhadap hasil-hasil yang didapat dari pengorganisasian.

### **Struktur Organisasi**

Menyikapi akan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta unsur-unsur lain yang berkaitan di dalamnya juga berimbas pengaruhnya pada organisasi, sehingga hal ini mengakibatkan organisasi-organisasi mengambil tindakan untuk dapat juga mengubah atau memperbaharui struktur organisasi mereka. Hal ini dimaksudkan untuk setiap individu sebagai anggota dari organisasi dapat lebih maksimal dan secara efektif dan efisien dapat melaksanakan kegiatan organisasi untuk mencapai target atau tujuan organisasi.

Struktur organisasi merupakan skema lazim tentang hubungan tugas dan kewenangan yang menuntun bagaimana setiap pribadi bekerjasama dan mengendalikan segala sumber daya yang ada untuk menghasilkan tujuan organisasi. Tujuan prinsip dari struktur organisasi ialah sebagai instrumen otoritas; untuk mengendalikan sistem dan motivasi kerja tiap pribadi di dalam upaya memenuhi tujuan organisasi (Wisnu U. R., 2019). Struktur organisasi adalah model formal guna menggolongkan individu-individu dan pekerjaan, model formal kegiatan dan hubungan antara beragam subunit organisasi, yang sering dilukiskan lewat tabel (Rivai & Mulyadi, 2010).

Keseluruhan komponen yang ada dalam sebuah organisasi perlu untuk memahami struktur organisasi untuk dapat menciptakan suatu sistem kerja yang efektif dan efisien, sebab struktur organisasi juga mengatur individu dalam menjalankan tugas, hal ini dilihat dari penggambaran dalam struktur organisasi baik ke dalam maupun ke luar organisasi.

Untuk seluruh organisasi, suatu struktur yang benar adalah struktur yang mampu menanggapi banyak masalah sistem dan motivasi yang sesekali dapat muncul, baik di bagian lingkungan, teknologi, atau sumber daya manusia. Ketika suatu organisasi bertumbuh dan

berkembang, maka akan berkembang juga struktur yang ada di dalamnya. Struktur organisasi tersebut dapat diatur dan diubah lewat proses perancangan organisasinya (Dicky Wisnu U.R., 2019).

Organisasi mengakibatkan lahirnya pengorganisasian dan pengorganisasian berjalan berdasarkan pada adanya struktur organisasi. Melalui struktur organisasi dapat diperlihatkan tingkatan organisasi dan pelimpahan kekuasaan dan juga menunjukkan keterkaitannya dengan pelaporan melalui kekhususan dan cara kerja.

### **Dasar-Dasar Struktur Organisasi**

Menurut Rivai dan Mulyadi (2010), bahwa ada enam unsur yang harus diperhatikan oleh para pemimpin ketika merancang struktur organisasi, yaitu:

#### 1. Spesialisasi Kerja

Semua kewajiban yang ada dalam organisasi dibagi-bagi menjadi beberapa langkah, di mana setiap tindakan dikerjakan oleh seorang individu yang berlainan. Pada dasarnya, seluruh pekerjaan dikerjakan oleh hanya satu orang saja maka lebih baik setiap orang yang mempunyai keahlian dalam mengerjakan komponen dari suatu pekerjaan yang berada di dalam suatu organisasi, sehingga target dapat tercapai lebih berhasil.

#### 2. Departementalisasi

Asas-asas yang dipergunakan dalam penggolongan pekerjaan dikatakan sebagai departementalisasi:

- a. Penggolongan aktivitas berdasarkan pada tugas yang dilaksanakan.
- b. Penggolongan aktivitas berdasarkan jenis produk yang dibuat organisasi tersebut.
- c. Penggolongan aktivitas berdasarkan pada asas geografi atau teoriti.
- d. Penggolongan aktivitas berdasarkan proses.

### 3. Rantai Komando

Rantai komando merupakan garis yang tidak dapat lepas dari kewenangan yang mengalir dari puncak organisasi ke tingkat paling bawah suatu organisasi sehingga transparan siapa yang melapor siapa, sebagai contohnya kepada siapa saya harus bertanggungjawab.

### 4. Rentang Kendali

Rentang kendali adalah hal yang urgen dalam menetapkan struktur organisasi sebab dalam hal ini pimpinan tertinggi menetapkan jumlah pemimpin dan jabatan yang dimiliki sebuah organisasi. Dengan beberapa bawahan, pimpinan dapat memberikan arahan kepada anggota dengan efektif dan efisien, hal inilah yang disebut dengan rentang kendali (*span of control*).

### 5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Pada sebagian organisasi, pimpinan tertinggi mengambil seluruh keputusan dan penyelesaian setiap persoalan. Pemimpin dengan tingkat lebih di bawah hanya melakukan arahan dari pimpinan tertinggi saja. Dalam kondisi yang lain, ada organisasi yang mengambil keputusan ditekan ke bawah kepada pemimpin-pemimpin yang paling dekat dengan aktivitas organisasi. Pertama, merupakan contoh organisasi yang berkarakter sangat sentralisasi dan yang kedua merupakan desentralisasi. Kekhasan dari suatu organisasi yang utama adalah struktur yang secara inheren kontras dengan organisasi yang desentralisasi.

Pada sebuah organisasi yang desentralisasi, suatu tindakan dapat dilaksanakan lebih cepat guna dalam pemecahan suatu masalah, lebih banyak anggota atau orang yang dapat memberikan pendapat ke dalam keputusan, dan semakin kecil probabilitas para anggota yang merasa dikecualikan dari mereka yang membuat keputusan yang berkaitan dengan kehidupan kerja mereka.



## 6. Formalisasi

Merujuk sampai pada level mana sebuah pekerjaan dalam suatu organisasi dibakukan. Jika sebuah pekerjaan di dalam suatu organisasi sangat diformalkan maka implementasi sedikit mendapatkan kebebasan untuk mampu mengerjakan sesuatu, kapan dan bagaimana cara yang layak untuk mengerjakannya.

### **Unsur-Unsur Struktur Organisasi**

Model dari struktur organisasi dibuat untuk mempermudah seorang pimpinan atau pun individu memahami dengan baik hal-hal apa saja yang harus dikerjakan dan dikontrol. Oleh sebab itu, struktur organisasi sangat diperlukan untuk dapat menerangkan dan mengarahkan desain kepemimpinan yang ada di dalam suatu organisasi. Menurut Handoko (2011), struktur organisasi mempunyai lima unsur, yaitu:

1. Pengkhususan pekerjaan tentang penekanan tugas-tugas perorangan dan kelompok kerja dalam organisasi (penguraian kerja) dan penggabungan tugas-tugas tersebut membentuk satuan-satuan kerja (departementalisasi).
2. Penyeragaman kegiatan, yaitu tata cara yang dipergunakan organisasi guna mendukung penerapan kegiatan seperti yang telah dirancang.
3. Koordinasi kegiatan, memperlihatkan tata cara yang meningkatkan tugas-tugas satuan kerja dalam organisasi.
4. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan, yang menunjukkan letak otoritas pembuatan keputusan.
5. Ukuran satuan kerja, memperlihatkan jumlah anggota dalam satuan kelompok kerja.

### **Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi**

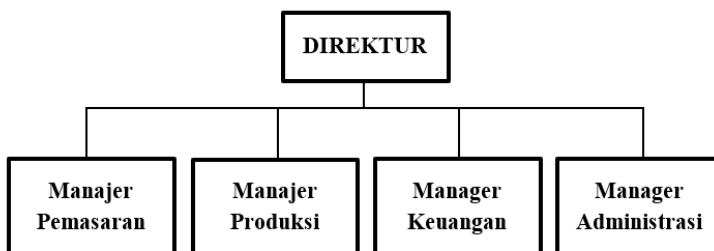
Menurut Flippo dalam Sumitro (2014), berlandaskan pada kaitan-kaitan yang ada dalam organisasi, maka struktur organisasi dibagi dalam beberapa bentuk, yaitu organisasi

---

lini, organisasi lini dan staf, dan organisasi fungsional. Dijabarkan sebagai berikut:

### 1. Organisasi Lini

Bentuk organisasi ini adalah bentuk organisasi yang sangat sederhana dan banyak digunakan serta merupakan bentuk organisasi yang tertua. Henry Fayol merupakan orang yang menciptakan bentuk organisasi lini. Dalam pengaturan organisasi ini kekuasaan disalurkan dari atas ke bawah. Begitu pula dengan tanggung jawab bawahan disalurkan kepada atasannya secara bertingkat, maka dari itu setiap bawahan hanya memiliki tanggung jawab kepada seorang atasan saja. Tanggung jawab tertinggi berada pada pimpinan tingkat atas. Bentuk dari organisasi ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Struktur Organisasi Lini  
 Sumber: Mulia Nasution (1996)

Secara umum, memiliki ukuran kecil, jumlah karyawannya sedikit; seringkali pemilik organisasi menjadi pemimpin tertinggi dalam organisasi tersebut; jalinan kerja sama antara pemimpin dan bawahan secara populer masih bersifat langsung; tingkat spesialisasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi masih rendahnya; seluruh anggota organisasi masih saling mengenal satu dengan yang lain; tujuan yang akan dicapai masih sederhana; alat-alat yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan dalam upaya mencapai tujuan belum tentu beraneka ragam, susunan organisasi tidak rumit, produksi yang dihasilkan tidak atau belum beraneka ragam.

## 2. Organisasi Lini dan Staff

Pada organisasi lini dan staf, para anggota organisasi dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar, yaitu: (1) Mereka yang diberikan tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok yang harus dikerjakan oleh organisasi dalam upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Para anggota ini biasanya dikenal dengan istilah, “kariawan lini” (*Line Personnel*); (2) Mereka yang menyelenggarakan penunjang, guna mendukung pelaksanaan tugas pokok organisasi. Individu-individu inilah yang biasa dikenal dengan istilah “orang-orang staff” (*staff personnel*). Para karyawan dapat digolongkan kepada dua golongan, yaitu: (a) Mereka yang melaksanakan pelayanan internal untuk semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi. Orang-orang ini biasa disebut dengan “*auxiliary services*.” (b) Sekelompok orang yang oleh karena pengalaman, kemampuan dan pendidikan ditugaskan untuk menjadi penasihat bagi manajemen.

## 3. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional tidak terlalu menekankan tingkatan struktural tetapi lebih menekankan pada sifat dan fungsi perlu diterapkan. Kepala-kepala bagian harus merupakan orang yang ahli sehingga tipe organisasi ini mencoba memanfaatkan tenaga ahli dalam bidang khusus secara maksimal. Oleh sebab itu seorang pekerja dapat saja diperintah oleh lebih dari satu orang yang ada di atasnya.

**Daftar Pustaka**

- Abeng, Tanri, (2006). *Profesi Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Fattah, Nanang. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen*. Yogyakarta: PBFY Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, S. P. (2011) *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munir, M. & Ilaihi, Wahyu. (2006). *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Pranada Media.
- R., Dicky Wisnu U. (2019). *Teori Organisasi: Struktur dan Desain*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Rivai, Veithzal & Mulyadi, Deddy. (2010). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ruhana, Faria. (2018). *Teori Organisasi dan Implementasinya dalam Pentaan Organisasi Pada Perangkat Daerah*. Literatur IPDN.
- Sari, Eliana. (2007). *Pertumbuhan dan Efektivitas Organisasi: Mengelola Lingkungan Melalui Penyesuaian Struktur Organisasi*. Jakarta: Jayabaya University Press.
- Sumitro. (2014). Keuntungan dan Kelemahan dari Setiap Jenis Struktur Organisasi. *Jurnal Ilmiah AMIK Labuhan Batu*, 2(2).  
<https://doi.org/10.36987/informatika.v2i2.198>
- Wijayanti, Irine Diana Sari. (2008). *Manajemen*. Yogyakarta: Mitra Cendikia Press.
- Winardi, J. (2014). *Teori Organisasi dan Pnegorganisasian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yunus, A. & Nawawi, Wahyudin. (2013). *Teori Organisasi*. Majalengka: UP Universitas Majalengka.

### **Profil Penulis**



#### **Semy Djulandy Balukh, M.Pd.K., M.Th.**

Lahir di Kota Kupang pada tanggal 14 Juli 1984 dari pasangan Yeserfon Balukh dan Yuliana Radja Bengu. Penulis adalah suami dari Kristiasari Gimbo, S.Pd., dan telah dikarunia seorang putera bernama Jhavier Lightgod Christiansend Balukh dan seorang puteri bernama Vanezha Christelijk Livinggod Balukh. Penulis menyelesaikan studi S-1 dengan gelar Sarjana Pendidikan Agama Kristen (S. Pd. K) pada tahun 2009 di STT Injili Arastamar Jakarta, menyelesaikan studi S2 dengan gelar Magister Pendidikan Agama Kristen (M.Pd. K) pada tahun 2016 di STT Arastamar Wamena dan menyelesaikan studi S-2 dengan gelar Magister Teologi (M. Th.) pada tahun 2019 di STT Arastamar Wamena. Tahun 2009-2010 penulis melayani sebagai asisten dosen di STT Arastamar Wamena, kemudian pada tahun 2010 penulis pindah tugas pelayanan ke Jayapura yaitu bertempat di SMTK Setia Kota Jayapura dan kemudian dipercayakan tugas sebagai kepala sekolah sejak tahun 2014 sampai sekarang. Penulis juga merupakan KaProdi. Pendidikan Agama Kristen di Sekolah Tinggi Agama Kristen Arastama Grimenawa Jayapura tahun 2016-sekarang. Selain tertarik dengan bidang pendidikan khususnya mengajar, penulis juga memiliki ketertarikan pada bidang fotografi secara khusus kategori foto wedding dan landscape (pemandangan alam).

*E-mail* Penulis: [semydj142705@gmail.com](mailto:semydj142705@gmail.com)

# PERANAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

**Dr. Endang Sungkawati, S.Pd., M.Si.**

Universitas Wisnuwardhana Malang

## **Arti dan Pentingnya Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia atau yang sering disebut dengan istilah SDM merupakan unsur penting dalam sebuah pembangunan. Sebuah unsur pokok dan sangat vital terletak pada kondisi SDM dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Perusahaan dengan segala tuntutan yang harus dikerjakan secara disiplin dan rapi secara otomatis menuntut SDM di dalamnya untuk menyelesaikannya. *Deadline* dalam pekerjaan bukanlah hal yang mudah, banyak pikiran dan tenaga yang harus dicurahkan. Setiap organisasi, pada umumnya sangat memerlukan adanya sumber daya manusia karena bagi organisasi, sumber daya manusia merupakan asset paling berharga yang dimilikinya. SDM akan berperan dengan efektif dan efisien apabila dikelola secara baik dan sesuai tujuan.

Pengelolaan SDM pada umumnya disebut dengan manajemen sumber daya manusia, yaitu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (M. Hasibuan, 2011). Eksistensi sumber daya manusia terus mengalami perubahan, akan tetapi peran dan fungsi

dari sumber daya manusia bagi perusahaan tidak dapat diubah bahkan diganti oleh sumber daya yang lain. Seberapa pun tingkat modern dari sebuah teknologi yang digunakan, dan seberapa banyak dana yang dipersiapkan, tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna (Haryono, 2018b).

Manajemen sumber daya manusia dewasa ini, mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola, akan semakin menentukan kesuksesan organisasi pada masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri, akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai (Haryono, 2018a; Kuswadani & Damiri, 2020).

Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan utama yang dimiliki organisasi yang harus dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2009). Dalam suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting untuk diterapkan. Tanpa manajemen sumber daya manusia, suatu organisasi pada umumnya akan kesulitan dalam mencapai tujuannya (Moehariono, 2010). Manajemen sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen karena sumber daya manusia merupakan unsur pertama dalam manajemen sebelum unsur-unsur lainnya.

### **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam mengatur sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen

sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Untuk mencapai kebermaknaan sumber daya manusia yang optimal, maka diperlukan manajemen dengan tujuan yang jelas. Tujuan manajemen dapat dilihat dari tingkat yang paling rendah, yaitu:

1. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal atau tujuan individual ini berentang dari yang sangat teknis sampai dengan yang aspirasi, dan dari tujuan jangka pendek sampai dengan jangka panjang. Tujuan yang bersifat teknis, setiap individu tercermin dari kegiatan riil dan kontribusi dirinya dalam organisasi, sedangkan tujuan aspirasi tercermin pada motivasi dan kepuasannya dalam organisasi.

Tujuan jangka pendek individu umumnya untuk mencapai pemenuhan kebutuhan dasar seperti makan, minum, dan sandang, sampai dengan kebutuhan tingkat tinggi yaitu aktualisasi diri (teori Maslow). Sedangkan kebutuhan jangka panjang merupakan kebutuhan rohani untuk mencapai tujuan di akhirat nanti. Kebutuhan jangka panjang ini tercermin dari keyakinannya bahwa pencapaian tujuan duniawi (terutama bekerja) merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan rohani di akhirat nanti. Berdasarkan uraian di atas, tujuan manajemen sumber daya manusia secara personal adalah memberikan peluang yang sama kepada setiap personel untuk mencapai tujuan pribadinya.

2. Tujuan Fungsional (*Functional Objective*)

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia adalah tujuan yang memelihara kontribusi bagian-bagian dalam organisasi agar sumber daya manusia pada bagian-bagian itu dapat menjalankan tugas secara optimal. Setiap sumber daya manusia, akan memiliki makna fungsional jika manajemennya mampu memenuhi tujuan permintaan organisasi.

---



Dengan demikian, manajemen bertugas untuk mengoptimalkan agar setiap sumber daya manusia dapat berkontribusi pada bagian tugas dan fungsi yang dijalankan.

3. Tujuan Organisasional (*Organizational Objective*)

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah tujuan yang terkait dengan keefektifan organisasi. Tujuan organisasional ini tercermin dari pencapaian kinerja dan produktivitas organisasi.

4. Tujuan Masyarakat (*Society Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan yang timbul di masyarakat, sehingga organisasi diharapkan dapat memberi manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Pencapaian tujuan masyarakat merupakan dampak (outcomes) yang ditimbulkan dari pencapaian tujuan sebelumnya, yaitu tujuan organisasional. Tujuan manajemen sumber daya manusia pada perusahaan atau pabrik lebih banyak untuk mencapai tujuan organisasional, yaitu dihasilkannya produksi yang tinggi untuk mendapat keuntungan finansial (profit).

### **Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi mencakup seluruh kegiatan yang berkaitan dengan fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pendelegasian, pengawasan sampai dengan evaluasi. Bahkan dalam MSDM juga harus mengikuti perkembangan teknologi dan peraturan ketenagakerjaan (M. Hasibuan, 2011; Mangkunegara, 2006; Moehariono, 2010).

Tugas MSDM yang pertama yaitu menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job diskription*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*. Dalam perencanaan, dilakukan analisis kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Rekrutmen adalah suatu

proses untuk mencari calon pegawai atau karyawan untuk memenuhi kebutuhan SDM dalam perusahaan. Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia.

Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan (Dessler, 2016; Mangkunegara, 2006; Moehariono, 2010; Sinambela, 2012).

Tugas yang kedua adalah melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan.

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu, diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses

pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi (Dessler, 2016; M. Hasibuan, 2011; Safitri & Rukiyah, 2017; Sarwono *et al.*, 2018).

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

Tugas yang ketiga adalah menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian. Dalam hal kompensasi/*reward*, dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer (M. S. P. Hasibuan, 2016; Sedarmayanti, 2009). Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya.

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif di antara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai. Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi

jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja (Siagian, 2014; Sutrisno, 2014).

Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini, membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan (Dessler, 2016; M. Hasibuan, 2011; Moehariono, 2010; Sedarmayanti, 2009; Wirawan, 2009).

Promosi adalah sebuah jenis transfer yang meliputi penugasan kembali seorang pegawai pada sebuah posisi yang kemungkinan besar diberikan pembayaran yang lebih tinggi dan tanggung jawab, hak dan kesempatan yang lebih besar. Demosi, kadang-kadang disebut transfer ke bawah, adalah sebuah jenis transfer meliputi pemotongan pembayaran, hak dan kesempatan. Pemisahan, disebut juga pemberhentian, bahkan sering disebut *downsizing*, adalah perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari daftar gaji. Umumnya adalah untuk mengurangi kelebihan beban biaya tenaga kerja dan permasalahan keuangan perusahaan semakin serius.

Tugas MSDM yang ke empat adalah memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh. Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekeja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak.

Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka.

Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja perusahaan (Dessler, 2016; M. Hasibuan, 2011; Moehariono, 2010; Sedarmayanti, 2009; Wirawan, 2009).

Dalam organisasi terdapat berbagai peraturan, ketentuan, atau perjanjian yang kesemuanya dasarnya mengatur tentang hak dan kewajiban secara timbal balik antar organisasi dengan anggotanya, antara orang yang memperkerjakan dengan orang yang dipekerjakan. Pemeliharaan keseimbangan tersebut menuntut adanya kejelasan mengenai hak dan kewajiban itu sendiri dari masing-masing pihak dalam organisasi. Semua itu bisa menjadi jelas dan bisa diwujudkan hanya melalui suatu sistem manajemen yang tepat. MSDM yang dikelola secara tepat dan teratur merupakan alternatif yang paling relevan.

### **Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa aspek, seperti aspek *staffing*, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharannya yang secara lebih mendetail dikemukakan oleh De Cenzo and Robbins dalam Yusmiar menyatakan bahwa “*human*

*resources management is the part of the organization that is concerned with the people or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*". Peran manajemen sumber daya manusia sebagai faktor sentral dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa peran, yaitu:

1. Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. Namun, hal ini menimbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebagai alat pengumpul kertas atau dokumen saja.

Jika peran administrasi hanya seperti ini, sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hierarki bawah pada organisasi. Peran administrasi pada beberapa organisasi dilakukan oleh pihak ketiga di luar organisasi (*outsourcing*) daripada dilakukan sendiri oleh organisasi. Bahkan teknologi semakin berperan dan dilibatkan dalam mengotomatisasikan pekerjaan yang bersifat administratif.

2. Peran Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran ini lebih bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan, peluang bekerja dengan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompensasi. Banyak aktivitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang semakin besar.

### 3. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran strategis ini menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan memengaruhi organisasi dan cara apa yang akan digunakan untuk meniyasati masalah kekurangan tersebut.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan bagi suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa peranan sumber daya manusia sangat esensial dalam menjalankan suatu organisasi karena manusia adalah kunci dari semua persoalan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa MSDM menganggap bahwa karyawan merupakan kekayaan utama yang dimiliki organisasi yang harus dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Pada suatu perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peranan penting untuk mengelola karyawan. Pengelolaan dilakukan agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan aturan dan *job description* yang terarah.

Kinerja suatu organisasi bergantung terhadap kinerja individu atau Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Dengan kata lain, apabila kinerja individu berkembang dengan baik maka kinerja organisasi seharusnya juga akan berkembang dengan baik. Keberhasilan organisasi akan menimbulkan keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga akan berdampak bagi kinerja yang dihasilkan karyawan.

**Daftar Pustaka**

- Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia = Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Haryono, S. (2018a). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- Haryono, S. (2018b). Re Orientasi Pengembangan SDM Era Digital Pada Revolusi Industri 4.0. *The National Conference on Management and Business (NCMAB)*, 1–4.
- Hasibuan, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kuswadani, E. D., & Damiri, D. J. (2020). Transformasi Sumber Daya Manusia Menghadapi Pasar Tenaga Kerja Era Revolusi Industri 4.0. *Kreatif, Kreatif*, V(1), 91–103.
- Mangkunegara, A. P. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Refika Aditama.
- Moehariono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Safitri, D. E., & Rukiyah, R. (2017). Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Arsiparis di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ilmu Perpustakaan*, 6(2), 01–10. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jip/article/view/23105>
- Sarwono, S., Wiyarsih, W., & Isbandini, I. (2018). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pustakawan Universitas Gadjah Mada. *Berkala Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, 14(1), 95. <https://doi.org/10.22146/bip.27498>



- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan XX)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasinya*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke)*. Jakarta: Kencana.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

### **Profil Penulis**



#### **Dr. Endang Sungkawati, S.Pd., M.Si.**

Penulis adalah dosen di Universitas Wisnuwardhana Malang. Pendidikan S-1 di IKIP Negeri Malang (sekarang Universitas Negeri Malang). Sedangkan pendidikan magister diselesaikan di Universitas Brawijaya, dan tahun 2014 menyelesaikan pendidikan doktor bidang Pendidikan Ekonomi di Universitas Negeri Malang. Aktivitas lain selain sebagai dosen, adalah sebagai asessor sertifikasi guru (mulai tahun 2006), asessor BNSP bidang kewirausahaan (mulai tahun 2013), sebagai asessor Calon Kepala Sekolah (mulai tahun 2015), dan sebagai ketua pengurus koperasi karyawan Unidha (mulai tahun 2017 s.d. sekarang). Mulai tahun 2014 aktif sebagai peneliti dan pengabdian masyarakat di bidang manajemen koperasi. Artikel yang dihasilkan dipublikasikan tidak hanya pada jurnal nasional terakreditasi, tetapi juga internasional. Buku yang telah diterbitkan yaitu “Sistem Manajemen Koperasi”, “Pengelolaan Keuangan Usaha Mikro Kecil” dan “Manfaat Koperasi Indonesia”. Alamat korespondensi melalui [endang\\_sung@yahoo.co.id](mailto:endang_sung@yahoo.co.id).

E-mail penulis: [endangsungkawati@wisnuwardhana.ac.id](mailto:endangsungkawati@wisnuwardhana.ac.id)

## FUNGSI PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN

**Dewi Sartika, S.T., M.Si.**

Manajemen, STIE Persada Bunda Pekanbaru

### **Fungsi-Fungsi Manajemen**

Manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan suatu organisasi, apa pun itu bentuknya. Manajemen merupakan penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan/organisasi. Cara penerapan manajemen berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Karena manajemen merupakan seni dan ilmu yang mempelajari tentang bagaimana cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Sumber daya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan, terdiri sumber daya manusia, sumber daya alam, modal dan teknologi. Oleh karena itu, manajemen sangat diperlukan untuk dapat mengalokasikan sumber daya organisasi tersebut dengan baik, sesuai fungsinya masing-masing.

Penerapan manajemen itu sendiri, tidak akan lepas dari fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen menurut Terry (1975) terdiri dari perencanaan (*planning*), organisasi (*organization*), pengarahan (*actuating*) dan

pengawasan (*controlling*). Fungsi manajemen biasa disingkat dengan istilah POAC.

### **Pengawasan**

Pengawasan merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen. Menurut Terry (1975), *controlling is determining what is being accomplish, that evaluating performance and if necessary applying ccorrective measure so performance takes according to plans*. Dengan demikian, pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah diperoleh mengarah pada penilaian kinerja dan pentingnya mengkoreksi yang didasarkan pada rencana-rencana yang telah ditetapkan. Di dalam pengawasan kita membandingkan antara rencana dengan realisasi, menilai kinerja sesuai dengan target yang diharapkan.

Pengawasan tidak dilakukan dibagian akhir saja. Pengawasan dilakukan mulai dari awal kegiatan sampai akhir kegiatan, sehingga apa yang sudah ditetapkan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian, objek dalam pengawasan adalah kesalahan-kesalahan, kegagalan, cacat, kecurangan-kecurangan atau yang bersifat negatif, yang terjadi selama dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Mockler (1972) mengatakan bahwa pengawasan adalah suatu usaha yang sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Istilah pengawasan sering diartikan juga dengan pengendalian.

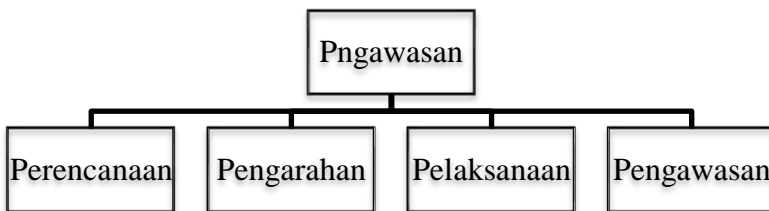
Menurut Robins (1984), pengawasan atau *control is the process of monitoring activities to ensure they are being accomplished as planned and of correcting any significant deviations*, yang bermakna pemantauan segala aktivitas untuk menjamin pencapaian tujuan yang sudah

---

direncanakan dan pemeriksaan terhadap penyimpangan menjadi hakikat pengawasan.

### **Fungsi dan Sasaran Pengawasan**

Fungsi pengawasan tidak berdiri sendiri. Saling berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi pengawasan dapat dianggap sebagai fungsi penilaian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam melakukan kegiatan, perusahaan memiliki prosedur, tahapan, standar, norma dan kriteria tertentu yang harus dipenuhi dan diikuti oleh setiap anggota perusahaan/organisasi. Fungsi pengawasan dalam manajemen harus diawasi/dikontrol. Hubungan pengawasan dengan fungsi manajemen menurut Siagian (2012), dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Hubungan Pengawasan dengan Fungsi Manajemen

Sumber: Siagian, 2012

Berdasarkan gambar tersebut, menunjukkan bahwa semua fungsi manajemen harus dilakukan pengawasan termasuk pengawasan itu sendiri. Begitu besar peranan dan kegunaan dari pengawasan.

Menurut Griffin (2000) dalam Sule menyatakan bahwa fungsi pengawasan adalah:

#### 1. Adaptasi Lingkungan

Supaya perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi lingkungan perusahaan, baik lingkungan eksternal maupun internal.

## 2. Meninimalkan Kegagalan

Pengawasan digunakan ketika perusahaan melakukan kegiatan/beroperasi, hal ini diharapkan kegagalan yang terjadi seminimal mungkin.

## 3. Antisipasi Kompleksitas dari Organisasi

Ketika perusahaan memiliki kompleksitas dalam hal ketenagakerjaan dan produk yang dihasilkan, maka diperlukan yang namanya pengawasan.

Kegiatan pengawasan dapat dilakukan dengan cara:

### 1. Pengawasan langsung (*direct control*)

Pengawasan langsung merupakan pengawasan yang dilakukan langsung atau sendiri oleh manajer/pimpinan perusahaan terhadap kegiatan/orang tanpa melalui perantara.

### 2. Pengawasan tidak Langsung (*indirect control*)

Pengawasan tidak langsung disebut juga dengan pengawasan jarak jauh. Pengawasan yang dilakukan secara tidak langsung terhadap kegiatan/orang, namun melalui perantara, misal melalui laporan.

Pengawasan yang dilakukan harus tepat sasaran. Supaya tindakan/kegiatan pengawasan yang dilakukan sesuai dengan objeknya masing-masing. Pengawasan yang dilakukan untuk kegiatan yang berbeda, akan memerlukan tindakan yang berbeda pula. Begitu juga apabila pengawasan dilakukan terhadap sumber daya yang ada dalam suatu organisasi, tentu memerlukan perlakuan pengawasan yang berbeda pula. Menurut Wijaya dan Rifa'i (2016), sasaran kegiatan pengawasan dilakukan untuk mencapai:

1. Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan, diselenggarakan sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi yang dimaksud.
2. Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar digunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efektif dan efisien.

3. Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada keberlangsungan hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi.
4. Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-sebesaranya dari sarana dan prasarana tersebut.
5. Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi secara maksimal.
6. Prosedur kerja ditaati semua pihak.

Sebelum mencapai sasaran dan tujuan pengawasan, maka perlu dilakukan tiga langkah, yaitu:

1. Mengukur perbuatan, hal ini berarti perusahaan atau organisasi akan menentukan tujuan dengan menempatkan sumber daya yang dimiliki sesuai dengan kapasitasnya masing-masing, sehingga tujuan bisa tercapai.
2. Membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menilai apakah hasil sesuai dengan target/rencana yang sudah ditetapkan.
3. Memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan. Jika ditemui kesalahan/simpangan dari yang telah direncanakan, maka perusahaan perlu melakukan koreksi dan pengambilan sikap/keputusan berkaitan dengan hal tersebut.

Setiap kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan memiliki tujuannya tersendiri. Begitu juga dengan kegiatan pengawasan yang dilakukan memiliki beberapa tujuan, di antaranya adalah:

1. Untuk mengukur kepatuhan karyawan terhadap kebijakan dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Menjaga dan memelihara serta memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dengan baik sesuai tujuan dan manfaatnya.
3. Membandingkan antara harapan dan kinerja yang sebenarnya, supaya apabila terjadi penyimpangan, dapat diperbaiki dan dikendalikan.
4. Setiap sumber daya organisasi dapat melakukan dan menjalankan tugasnya masing-masing sesuai standar kerja yang telah ditetapkan.

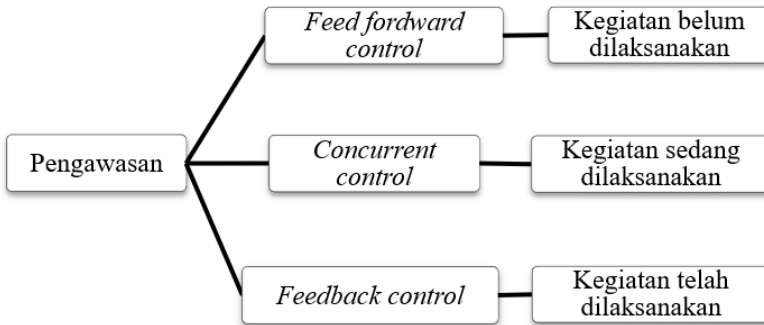
### **Tipe dan Jenis Pengawasan**

Pengawasan selalu berhubungan dengan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, mulai dari perencanaan hingga akhir yang nantinya diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun tipe-tipe pengawasan menurut Effendi (2015), yaitu:

1. Pengawasan pendahulu (*feed forward control*), adalah antisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar yang telah dibuat, sebelum tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Prosedur ini meliputi, seluruh upaya manajemen untuk meningkatkan perbandingan yang menguntungkan antara hasil nyata dengan hasil yang direncanakan. Teknik pengawasan ini meliputi, pemilihan dan penempatan karyawan, pemilihan material, mesin, alat, penganggaran modal dan penganggaran keuangan. Jadi, tahap pengawasan pendahulu dilakukan dengan cara memikirkan, menempatkan, menggunakan sumber daya organisasi dengan cara yang maksimal, supaya menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan.
2. Pengawasan yang dilakukan secara bersamaan (*concurrent control*), yaitu pengawasan yang disebut juga dengan pengawasan ya-tidak, *screening control*, berhenti-terus selama kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini, memerlukan persyaratan terlebih dahulu sebelum kegiatan dilakukan atau tahap selanjutnya baru bisa dikerjakan apabila syarat sebelumnya sudah terpenuhi.

3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*), merupakan pengawasan yang dilakukan setelah kegiatan selesai dikerjakan.

Ilustrasi dari tipe-tipe pengawasan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Tipe-Tipe Pengawasan

Ketika pengawasan dilakukan selalu disesuaikan dengan keperluan dan kondisi organisasi. Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa jenis pengawasan, yaitu:

1. Pengawasan Intern dan Ekstern

Pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada dalam organisasi/perusahaan tersebut. Salah satu bentuk pengawasan intern adalah pengawasan langsung yang dilakukan oleh atasan atau pengawasan melekat. Pengawasan ekstern merupakan pengawasan yang dilakukan oleh pihak luar.

2. Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif merupakan pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan, sehingga dapat mencegah penyimpangan. Sedangkan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah kegiatan dilakukan.



### 3. Pengawasan Aktif dan Pasif

Pengawasan aktif adalah pengawasan yang dilakukan di tempat terjadinya kegiatan. Sedangkan pengawasan pasif adalah pengawasan melalui penelitian, pengujian serta bukti-bukti yang diperlukan.

Setiap organisasi/pimpinan memiliki cara tersendiri dalam melakukan kegiatan pengawasan. Seseorang yang ditugaskan untuk melakukan pengawasan memiliki pengetahuan, cara atau teknik tersendiri. Beberapa teknik yang bisa digunakan dalam pengawasan, yaitu:

#### 1. *Management by Exception* (MBE)

*Management by exception* atau prinsip pengecualian adalah mengondisikan manajer untuk memperhatikan pada bidang-bidang kritis/krusial, sedangkan manajer bawah atau karyawan untuk menangani masalah-masalah rutin. Pengawasan ini biasanya dilakukan untuk kegiatan organisasi yang bersifat rutin dan otomatis.

#### 2. *Management Information System* (MIS)

*Management information system* atau sistem informasi manajemen merupakan metode formal yang menyediakan dan mengadakan manajemen informasi yang akurat dan tepat untuk membuat keputusan.

### **Pengendalian**

Pengawasan dan pengendalian sering diartikan sama. Beberapa pemikiran berpendapat berbeda. Pengawasan dianggap sebagai tindakan yang hanya melihat, mengawasi jalannya suatu proses kegiatan dari mulai awal hingga akhir. Namun, pengendalian merupakan tindakan lanjut dari adanya pengawasan. Pengendalian dilakukan ketika dalam pengawasan ditemukan penyimpangan, kekeliruan, kesalahan, yang tidak sesuai dengan arahan, standar, prosedur, maupun kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Jadi, antara pengawas dan pengendalian terletak pada perbedaan yaitu wewenang.

Jika pengawas hanya sekedar memberi informasi maupun saran, namun tindakan yang akan diambil dipegang oleh pengendalian. Sehingga tujuan pengendalian yang dilakukan dalam suatu kegiatan perusahaan bertujuan agar setiap proses pelaksanaan sesuai dengan kriteria yang direncanakan, serta melakukan perbaikan/koreksi terhadap proses/kegiatan yang tidak memenuhi standar kriteria yang telah ditentukan, serta memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

### **Jenis dan Proses Pengendalian**

Terdapat beberapa jenis pengendalian menurut Hasibuan (2014), yaitu:

1. Pengendalian internal (*internal control*), yaitu pengendalian yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya.
2. Pengendalian luar (*external control*), adalah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar terhadap perusahaan. Pengendalian luar, bisa juga dilakukan oleh masyarakat.
3. Pengendalian formal (*formal control*), yaitu pengendalian yang dilakukan oleh pihak-pihak terkait atau resmi, seperti pemerintah.
4. Pengendalian informal (*informal control*), adalah pengendalian yang dilakukan oleh pihak lain/masyarakat/konsumen baik langsung maupun tidak langsung. Misal melalui media cetak/elektronik.

Proses pengendalian merupakan proses yang memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan sehingga hasil yang diinginkan tercapai. Proses pengendalian akan mengukur setiap kemajuan yang diperoleh, untuk memastikan bahwa setiap tahapan/proses yang dilalui terkendali.

Ketika ada penyimpangan/kesalahan maka akan dilakukan pengendalian secara cepat. Tahapan dalam proses pengendalian ada empat, yaitu:

1. Penetapan standar dan metode untuk pengukuran prestasi (evaluasi kerja).

Pada tahap ini, perusahaan atau manajer menetapkan standar atas target yang akan dicapai pada masa yang akan datang. Misalnya, di bagian produksi harus menghasilkan produk dalam jumlah tertentu dengan biaya yang telah ditetapkan, penggunaan tenaga kerja sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Kategori yang digunakan dalam penilaian biasanya, berupa besaran *input* yang digunakan, hasil yang diperoleh untuk sementara, gejala-gejala yang terjadi selama proses berlangsung serta perubahan-perubahan yang dikondisikan.

2. Pengukuran prestasi kerja/kinerja nyata.

Pengukuran prestasi kerja dinilai berdasarkan *ouput* yang dihasilkan. Seperti, pekerjaan harus selesai dalam empat hari, maka penilaian akan tinggi apabila sesuai dengan yang ditargetkan.

3. Membandingkan kinerja nyata dengan standar yang ditetapkan.

Perusahaan atau manajer melakukan evaluasi dengan menilai kinerja nyata dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila kinerja nyata terlalu tinggi, kemungkinan standar yang digunakan terlalu rendah. Begitu pula sebaliknya.

4. Mengambil tindakan jika diperlukan terutama apabila prestasi di bawah standar.

Perusahaan atau manajer perlu melakukan tindakan lanjut, apabila kinerja nyata yang diukur nilainya di bawah standar. Manajer mengevaluasi apakah penempatan seseorang sesuai dengan kriteria atau tidak, apakah target terlalu tinggi dan lain sebagainya.

Kegiatan pengendalian yang digunakan adalah pengendalian yang efektif yang dapat mengurangi, memperbaiki kesalahan dan penyimpangan selama kegiatan berorganisasi yang berlangsung dari awal hingga akhir. Pengendalian yang efektif memiliki karakteristik seperti akurat, tepat waktu, objektif dan komprehensif, ekonomis, realistis dari organisasi, fleksibel dan diterima oleh anggota organisasi.

Dalam pengendalian organisasi supaya tetap berjalan/beroperasi sesuai dengan panduan dan arah yang diinginkan, maka tiga jenis pengendalian yang ada dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Pengendalian keluaran (*output control*), mekanisme pengendalian menggunakan ukuran kinerja keuangan, sasaran organisasi dan anggaran operasional.
2. Pengendalian perilaku (*behavior control*), mekanisme pengendaliannya menggunakan supervise langsung, aturan dan prosedur operasi standar.
3. Pengendalian budaya organisasi (*culture organization control*), mekanisme pengendaliannya menggunakan nilai, norma, kebiasaan dan sosialisasi.

Dalam melakukan pengendalian suatu organisasi/kegiatan/perusahaan, ada alat-alat yang bisa digunakan menurut Hasibuan (2014), yaitu:

1. Budget

Perusahaan/organisasi menentukan budget yang akan digunakan selama kegiatan organisasi/perusahaan/operasi tertentu untuk menentukan hasil yang diinginkan.

2. *Non-budget*

Pengendalian *non-budget* bisa berupa *personal observation, report, financial statement*, internal audit, dan statistik.

**Daftar Pustaka**

- Effendi, Usman. (2015). *Asas Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Feriyanto, Andri dan Triana, Endang Shyta. (2015). *Pengantar Manajemen (3 In 1)*. Yogyakarta: PT Pustaka Baru.
- Hasibuan, Malayu S P. (2014). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Makmur. (2011). *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Jakarta: PT Refika Aditama.
- Siagan, Sondang P. (2012). *Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Moekler, Robert J. (1972). *The Management Control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Terry. G.R. (1975). *Principles of Management*. Illions: Richard D. Irwin Inc.
- Wijaya, Candra dan Rifa'i, Muhammad. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen*. Medan: Perdana Publishing.

**Profil Penulis****Dewi Sartika, S.T., M.Si.**

Lahir di Pekanbaru, 12 Juni 1978, adalah Dosen Manajemen yang mengajar di Sekolah tinggi Ilmu Ekonomi Persada Bunda Pekanbaru. Pada tahun 2002, menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S-1) di Institut Teknologi Nasional Bandung serta menyelesaikan Program Pascasarjana (S-2) di Universitas Padjajaran Bandung pada tahun 2007.

E-mail penulis: dewisartika.mnjmn@gmail.com

## KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

**Wage Ummami, M.Pd, M.E.**

STKIP Nasional Padang Pariaman

### **Definisi Komunikasi Organisasi**

Menurut Webster dalam Toha (2008), komunikasi berasal dari bahasa Latin *Communicare* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita, misalnya telepon, telegram, radio dan lain-lain. Kemudian Toha (2014) menyimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses antar orang atau antar individu yang melibatkan suatu usaha untuk mengubah perilaku. Perilaku yang terjadi dalam dalam organisasi adalah merupakan unsur pokok dalam proses komunikasi.

Selanjutnya, Achmad (2014) menyatakan bahwa secara sederhana komunikasi dapat didefinisikan sebagai pertukaran informasi antara pengirim informasi dan penerima informasi juga bisa diartikan sebagai suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Sedangkan menurut Thompson, (2020) komunikasi adalah ketrampilan pemahaman dalam pertukaran informasi, penggunaan simbol *linguistic* dan *non-linguistic*, interaksi sosial dan interaksi timbal balik.

Thompson juga menyatakan bahwa komunikasi merupakan proses interaksi kontekstual dan artinya muncul dari hubungan interaksi individu dan sistem

artikulasi. Pace (2002) menyatakan bahwa komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Dalam organisasi, komunikasi memiliki peran yang sangat penting. Keberhasilan organisasi dapat ditentukan dari proses komunikasi yang terjadi. Menurut Achmad (2014), dalam kehidupan organisasi proses komunikasi dapat dianalisis melalui tiga tingkatan yang berbeda, yaitu komunikasi individu, komunikasi dalam kelompok, dan komunikasi organisasi.

### **Fungsi Komunikasi Organisasi**

Menurut Robbins (1996), ada empat fungsi utama komunikasi dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu kendali (*control*), pengawasan, motivasi, pengungkapan emosional dan informasi. Komunikasi sebagai fungsi kendali berfungsi untuk mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap organisasi memiliki hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh anggota organisasi. Misalnya, karyawan diminta oleh atasan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan uraian tugasnya dan harus mengomunikasikan terlebih dahulu dengan atasan langsungnya.

Komunikasi informal juga dapat mengendalikan perilaku. Apabila kelompok-kelompok kerja menggoda atau mengganggu seseorang yang menyebabkan dampak buruk pada pekerjaan, kelompok-kelompok tersebut secara informal dapat mengomunikasikan dan mengendalikan perilaku anggota tersebut.

Komunikasi juga dapat membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada anggota organisasi apa yang harus dilakukan, bagaimana anggota organisasi berkerja dengan baik, apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja jika kinerja rendah atau dibawah standar. Pembentukan tujuan yang spesifik, umpan balik kearah kemajuan dan perbaikan, dan dorongan dari

perilaku yang diinginkan semuanya merangsang motivasi dan menuntut komunikasi.

Bagi kebanyakan anggota organisasi, kelompok kerja mereka merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental di mana para anggota organisasi memperlihatkan kekecewaan dan rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi menyampaikan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Bagian terakhir dari fungsi komunikasi adalah berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang dibutuhkan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

Menurut Thoha (2014), ada tiga unsur pokok organisasi, salah satunya adalah komunikasi. Komunikasi membuat organisasi menjadi lebih dinamis dalam suatu sistem kerja, menghubungkan orang-orang yang bekerja agar lebih partisipatif. Ada konsep otoritas dalam konsep komunikasi. Pengertian dan pemahaman harus terjadi terlebih dahulu sebelum otoritas dapat dikomunikasikan oleh atasan kepada bawahan. Ada tujuh faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Saluran komunikasi yang harus diketahui secara pasti.
2. Seyogyanya harus ada komunikasi formal pada setiap anggota organisasi.
3. Jalur komunikasi tersebut seharusnya langsung dan sependek mungkin.
4. Garis komunikasi formal keseluruhannya hendaknya dipergunakan secara normal.
5. Orang-orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah orang-orang yang cakap.

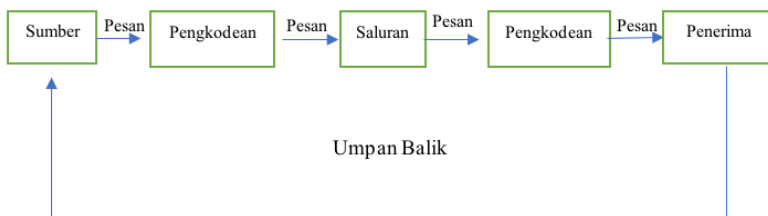


6. Garis komunikasi seharusnya tidak mendapatkan gangguan sementara organisasi sedang berfungsi.
7. Setiap komunikasi haruslah disahkan.

### **Proses Komunikasi**

Robbins (1996) menyatakan bahwa proses komunikasi merupakan langkah-langkah antara satu sumber dan penerima yang menghasilkan pentransferan dan pemahaman makna. Sedangkan menurut Achmad (2014) proses komunikasi hal yang dilakukan oleh dua orang yaitu pengirim pesan dan penerima pesan melalui sebuah media komunikasi. Kemudian pesan tersebut diproses menjadi sebuah makna.

Menurut Robbins (1996), sebelum komunikasi dapat terjadi perlu diungkapkan suatu maksud sebagai pesan untuk disampaikan. Bergerak antara suatu sumber (pengirim) dan penerima. Pesan itu dikodekan (diubah kedalam bentuk simbolik) dan diteruskan oleh suatu medium (saluran) kepada penerima yang menguraikan kode (mendekodekan) pesan yang diawali oleh pengirim. Hasilnya adalah suatu pentransferan makna dari satu orang ke orang lain. Model Proses Komunikasi (Robbins, 1996)



Gambar 1. Proses Komunikasi (Robbins, 1996)

#### 1. Pengirim Pesan (*Sender*)

Pengirim pesan adalah seseorang yang berusaha melakukan komunikasi dengan pihak lain. Dalam konteks komunikasi organisasi si pengirim pesan bisa individu dan bisa juga kelompok. Dalam komunikasi yang berbasis teknologi, bisa saja si pengirim pesan merupakan *non-human*.

## 2. Pesan

Pesan merupakan suatu produk fisik yang sebenarnya dari pengkodean sumber. Bila kita bicara, pembicaraan itulah pesan. Jika kita menulis, tulisan itulah pesan, bila kita melukis, lukisan itulah yang pesan. Jika kita melakukan gerakan isyarat, gerakan lengan, ungkapan pada wajah kita, itulah pesan. Pesan kita dipengaruhi oleh kode atau kelompok simbol yang kita gunakan untuk mentransfer makna, isi dari pesan itu sendiri atau keputusan yang kita ambil dalam memilih dan menata baik kode maupun isi.

## 3. Saluran (*Channel*)

Saluran adalah medium lewat mana pesan itu berjalan. Medium dipilih oleh sumber (pengirim pesan), yang harus menentukan saluran mana yang formal dan mana yang informal. Saluran formal ditetapkan oleh organisasi, saluran itulah yang meneruskan pesan mengenai kegiatan anggota yang bertalian dengan pekerjaan.

## 4. Pengkodean

Sebelum pesan dapat diterima oleh si penerima pesan, simbol-simbol harus diterjemahkan ke dalam suatu ragam yang dapat dipahami oleh si penerima.

## 5. Gelung Umpan Balik

Jika sumber komunikasi mendekodekan pesan yang dia kodekan, jika pesan itu dikembalikan ke dalam sistimnya, kita memperoleh umpan balik. Umpan balik merupakan pengecekan mengenai berapa suksesnya kita dalam mentransfer pesan kita seperti dimaksudkan semula. Umpan balik menentukan apakah pesan itu telah dipahami.

### **Sumber Distorsi**

Dalam proses komunikasi, akan selalu muncul gangguan yang menyebabkan pesan tidak diterima sesuai dengan apa yang diinginkan. Gangguan itu adalah segala sesuatu yang mengintervensi transmisi dan pemahaman terhadap

sebuah pesan dan ini akan sangat berpengaruh terhadap kualitas komunikasi.

Jika pengkodean dilakukan secara sembrono pesan yang didekodekan oleh pengirim akan terdistorsi. Pilihan simbol-simbol dan kekaburan isi pesan sering merupakan masalah. Saluran komunikasi yang kurang bagus atau tingkat kebisingan yang tinggi dapat menyebabkan distorsi terhadap pesan.

Faktor distorsi lainnya adalah seperti ucapan yang tidak jelas, tulisan yang sulit dibaca, data statistic yang tidak akurat, pendengaran atau penglihatan yang kurang bagus dan adanya jarak yang jauh antara pengirim pesan dengan penerima pesan. Penerima pesan merupakan sumber distorsi yang sangat potensial. Prasangka, pengetahuan, keterampilan memahami, rentang perhatian, dan kepeduliannya dalam pengkodean semuanya merupakan factor yang dapat menghasilkan penafsiran pesan yang berbeda dari yang diperkirakan oleh pengirim pesan.

Menurut Thoha (2008), gagalnya komunikasi dapat dilihat dari:

1. Apakah tujuan dari pesan yang disampaikan itu tercatat atau tidak.
2. Apakah alat komunikasi atau bahan-bahan keterangan yang sudah dilambangkan ke dalam simbol-simbol mengantar pesan atau tidak.
3. Apakah penerima pesan dapat memahami apa yang dipesankan atau tidak.

### **Komunikasi dalam Organisasi**

Komunikasi memiliki peranan yang strategi dalam sebuah organisasi. Komunikasi berperan sebagai alat untuk mengintegrasikan, mempersatukan dan mengoordinasikan berbagai bagian dan kegiatan organisasi. Komunikasi akan menyalurkan dan menyampaikan informasi ke segala penjuru organisasi untuk menggerakkan organisasi baik pada organisasi formal maupun pada organisasi informal.

## 1. Pengaruh Struktur Organisasi

Komunikasi dalam organisasi dan komunikasi di luar organisasi dapat dibedakan dari struktur hierarki yang menjadi ciri khas sebuah organisasi. Bagi orang-orang yang berada di luar organisasi, perilaku komunikasinya tidak mengikat karena tidak ada struktur hierarki organisasi. Ada pendapat yang mengatakan bahwa permasalahan yang muncul yang berasal dari dalam organisasi adalah adanya komunikasi yang terbatas atau pembatasan komunikasi.

Organisasi sebenarnya sudah memiliki perangkat yang dibutuhkan untuk mengatur komunikasi yaitu struktur organisasi. Melalui struktur organisasi inilah informasi dikumpulkan, diproses, dianalisa dan di salurkan ke seluruh organisasi sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian dalam organisasi. Oleh karena itu, informasi harus diatur sedemikian rupa untuk menghindari terjadinya kelebihan informasi dan tumpang tindih informasi.

Struktur organisasi dapat dilihat sebagai jaringan tempat mengalirnya informasi, sehingga dalam kaitannya sebagai jaringan, maka isi komunikasi akan terdiri dari hal-hal sebagai berikut:

- a. Instruksi dan perintah untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan selalu dikomunikasikan melalui rantai komando dari atasan ke bawahan yang berasal dari hirarki langsung.
- b. Setiap laporan, pertanyaan atau permohonan dikomunikasikan dari bawahan ke atasan yang berasal dari hierarki langsung.

## 2. Aliran Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi formal mengikuti jalur hubungan formal yang terlihat dalam susunan struktur organisasi. Ini sering dikenal dengan struktur formal dan struktur formal ini menjadi karakteristik dari komunikasi organisasi.

Proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi formal dapat dilihat dari tiga dimensi:

a. *Downward Communication*

Komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah mengikuti hierarki organisasi. Jika kita membayangkan para manajer berkomunikasi dengan bawahannya, pola ke bawah merupakan pola yang bisa kita bayangkan. Pola itu digunakan oleh pemimpin untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kerja kepada bawahan. Persoalan yang sering muncul dari pola seperti ini adalah para bawahan sering merasa bahwa informasi yang mereka terima tidak akurat dan tidak cukup untuk kebutuhan mereka. Misalnya, bahasa yang sering digunakan pimpinan adalah bahasa yang hanya dimengerti oleh pimpinan, bukan oleh bawahan. Meskipun instruksi kerja sudah dibuat sedemikian rupa kadang-kadang karyawan tidak mengerti maksudnya.

Salah satu contoh yang juga merupakan bentuk komunikasi ke bawah adalah ketika pimpinan mengirim surat ke rumah-rumah karyawan untuk memberi tahu mereka mengenai kebijakan cuti sakit yang baru dari organisasi. Meskipun instruksi dan informasi sudah dibuat sedemikian jelas kadang-kadang karyawan bawah tidak mengerti maksudnya dan mereka memaksa untuk mencoba mengiterpestrasikan sendiri instruksi kerja tersebut sesuai dengan kemampuan nalar mereka. Dari kondisi inilah, distorsi informasi sering kali terjadi dan tidak bisa dihindari.

b. *Upward Communication*

Komunikasi yang mengalir dari bawah ke atas. Tujuannya adalah untuk memberikan umpan balik kepada atasan tentang berfungsi tidaknya organisasi. Karyawan level bawah diharapkan bisa memberikan informasi tentang kinerja mereka

---

dan memberikan masukan bagi atasan tentang kebijakan dan praktek organisasi. Komunikasi ke atas menyebabkan para pimpinan menyadari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya dan perasaan karyawan terhadap organisasinya. Komunikasi ke atas sering dimanfaatkan oleh pimpinan untuk mendapatkan gagasan dan ide-ide bagaimana hak-hal yang berhubungan kemajuan pekerjaan dan organisasi dapat diperbaiki.

Persoalan yang sering muncul dari komunikasi ini adalah bias informasi dan banyaknya informasi yang disaring. Contoh dari komunikasi ke atas ini adalah kotak saran, survey sikap karyawan, prosedur keluhan, diskusi atasan -bawahan dan lain-lain yang dapat mewakili karyawan level bawah ke pimpinan.

c. *Horizontal Organization*

Ini dikenal dengan komunikasi mendatar. Komunikasi ini tidak terjadi antara atasan dengan bawahan melainkan antara pimpinan dengan pimpinan atau antara unit organisasi dengan unit organisasi lainnya yang kedudukannya setara dalam organisasi. Komunikasi ini berfungsi sebagai media koordinasi antarkerja teman sejawat. Secara psikologis, komunikasi ini dapat memberi dukungan kepada teman sejawat sehingga bentuk komunikasi ini memunculkan rasa setia kawan dan dapat membentuk kelompok kerja informal.

### **Komunikasi Informal dalam Organisasi**

Dalam sebuah organisasi, tidak semua informasi mengalir mengikuti jalur formal. Kadang-kadang proses komunikasi itu mengikuti alur tersendiri di luar jalur formal bahkan efek yang ditimbulkan melebihi komunikasi formal. Terbentuknya komunikasi informal ini salah satunya disebabkan karena karyawan merasa tidak puas dengan komunikasi formal.

### 1. *Grapavine* (Selentingan)

Informasi yang dihasilkan dari proses komunikasi ini dan beredar dalam lingkungan organisasi bukanlah informasi resmi yang dapat dipertanggungjawabkan. Organisasi tidak bisa mengabaikan *grapevine* ini, karena ada sisi positif yang bisa diambil, yaitu sebagai peringatan dini terhadap adanya persoalan yang mungkin lebih besar yang akan dihadapi oleh organisasi.

Selentingan mempunyai tiga karakteristik utama. Pertama, selentingan tidak dikendalikan oleh manajemen. Kedua, selentingan dipersepsikan oleh banyak karyawan sebagai informasi yang dapat dipercaya. Ketiga, selentingan digunakan untuk melayani kepentingan sendiri dari orang-orang di dalamnya. Sedangkan bagi karyawan sendiri selentingan ini merupakan sumber informasi yang banyak digunakan karena dianggap lebih bisa dipercaya. Oleh karena itu, selentingan bisa dimanfaatkan sebagai pendamping informasi formal.

### 2. Rumor (Desas-desus)

Rumor adalah informasi yang mengalir secara tidak resmi di dalam lingkungan organisasi dan tidak berdasarkan fakta yang bisa diverifikasi kebenarannya. Meskipun tidak berdasarkan fakta, kebanyakan karyawan menganggap rumor sebagai informasi yang dipercaya kebenarannya. Desas-desus ini sekurang-kurangnya memiliki empat tujuan, yaitu menstrukturkan dan mengurangi kecemasan, memberi makna pada informasi yang terbatas dan terpecah-pecah, bertindak sebagai sarana untuk mengorganisasikan anggota kelompok dan mungkin orang luar, membentuk koalisi-koalisi dan untuk mengisyaratkan status seorang pengirim.

**Daftar Pustaka**

- Robbins. (1992). *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Ner Jersey: Prentice Hall
- R. Wayne and Don F. (2002). *Komunikasi Organisasi. Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Sobirin, Ahmad. (2014). *Perilaku Organisasi*. Tangerang: Universitas Terbuka.
- Siagian, S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha. (2008). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindi Persada.
- Thompson, Jeri. (2020). *National Center for the Improvement of Educational Assessment*. <http://www.nciea.org>



### **Profil Penulis**



#### **Wage Ummami, M.Pd, M.E.**

Penulis tertarik mempelajari dan mendalami tentang Perilaku Organisasi diawali dari kuliah S-1 pada prodi Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Keuangan Perbankan Pembangunan Padang. Setelah menyelesaikan S-1, kemudian penulis melanjutkan Pendidikan ke S-2 konsentrasi Administrasi Pendidikan atau Manajemen Pendidikan pada Universitas Negeri Padang. Meskipun konsentrasinya tidak di Manajemen Sumber Daya Manusia, namun permasalahan yang sering terjadi di dunia kerja terutama yang berhubungan dengan perilaku dalam organisasi manusia membuat penulis semakin tertantang untuk mendalami permasalahan dan kasus-kasus manusia dalam sebuah organisasi baik organisasi perusahaan maupun organisasi kependidikan. Kepakaran yang penulis miliki juga berhubungan dengan pengembangan Sumber Daya Manusia. Saat ini, penulis menjadi dosen tetap pada STKIP Nasional Pariaman dan mengampu mata kuliah Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia Kependidikan, Pengantar Pendidikan dan Profesi Pendidikan. Meskipun penulis tidak mengampu mata kuliah perilaku organisasi namun hampir semua mata kuliah yang penulis ampu berhubungan dengan Perilaku Organisasi. Beberapa penelitian juga telah penulis hasilkan baik yang didanai oleh Lembaga maupun oleh DIKTI. Penulis berharap buku ini dapat memberikan kontribusi positif dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

*E-mail* Penulis: [Ummamiwage@gmail.com](mailto:Ummamiwage@gmail.com)

## DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG

**Rachmatullaily Tinakartika Rinda, S.E., M.M.**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Ibn Khaldun Bogor

### **Pendahuluan**

Desain organisasi dan wewenang menjadi hal yang penting dalam sebuah organisasi, para manajer dihadapkan kepada berbagai kemungkinan yang ada dengan lingkungan bisnis global saat ini, para pimpinan organisasi berharap dengan desain organisasi yang baik ini akan memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Para manajer melakukan koordinasi melalui desain organisasi dan hubungan dengan kewenangan, sehingga dengan adanya desain yang dibuat, maka para manajer mengetahui cara bagaimana para karyawan melakukan pekerjaannya. Para manajer dalam menyusun desain struktur organisasi tentunya menghadapi keputusan yang sulit, di mana para manajer harus memilih kerangka kerja jabatan, departemen dan lainnya dan hal ini disebut desain organisasi, sebagaimana yang disampaikan oleh Jhon M Ivancevich (2006:236) bahwa proses manajer membuat pilihan-pilihan itu disebut desain organisasi. Sedangkan wewenang hanya dimiliki oleh manusia karena manusia mempunyai peran dalam setiap kegiatan yang

ada dalam organisasi, manusia memegang peran penting dalam manajemen.

Ketika manusia berperan, baik sebagai bawahan maupun atasan maka wewenangnyalah menentukan kedudukannya dalam sebuah organisasi.

### **Pengertian Desain Organisasi**

Desain organisasi dibuat sebelum perusahaan menjalankan kegiatannya hal ini agar para pegawai dapat bekerja sesuai dengan tuganya untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa pengertian tentang desain organisasi:

1. Menurut Danang (2015), desain organisasi adalah proses pemilihan alternatif dan pengambilan keputusan berkaitan dengan struktur organisasi.
2. Menurut Abdul Wahab (2011), desain organisasi adalah pilihan yang dibuat tentang bagaimana menyusun organisasi.
3. Menurut Griffin (2004), desain organisasi adalah keseluruhan elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total.
4. Menurut Wisnu dan Nurhasanah (2005), desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola aspek-aspek struktural yang dilakukan oleh para manajer, sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang diperlukan untuk mrncapai tujuan bersama.
5. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007) menyatakan bahwa desain organisasi adalah struktur organisasi tertentu sebagai hasil dari berbagai keputusan dan tindakan para manajer.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa desain organisasi adalah pemilihan dari beberapa alternatif dan mengelola segala aspek dalam organisasi, sehingga mampu mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama.

## Proses dalam Desain Organisasi

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnel (1992), dan hal ini juga senada dengan Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007), bahwa dalam desain organisasi terdapat empat proses yang harus dilakukan, yaitu:

1. Pembagian Kerja (*Division of Labor*)

Pembagian pekerjaan merupakan sebuah proses dalam membagi pekerjaan menjadi lebih spesifik guna memaksimalkan spesialisasi.

2. Departementalisasi (*Departmentalization*)

Departementalisasi adalah proses penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok- kelompok.

3. Rentang Kendali (*Span of Control*)

Rentang kendali yaitu jumlah bawahan yang melapor kepada atasan, di mana rentang kendali merupakan faktor yang memengaruhi bentuk dan tinggi rendahnya sebuah struktur organisasi.

4. Wewenang/Pendelegasian (*Authority/Delegation*)

Wewenang adalah sebuah proses membagikan wewenang dari atasan kepada bawahannya atau mendelegasikan sebagian pekerjaan atasan kepada bawahannya.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar 1 di bawah ini:

	Spesialisasi		
Pembagian Pekerja	Tinggi	Dasar	Rendah
Departementalisasi	Homogen	Sedikit	Heterogen
Rentang kendali	Jumlah	Delegasi	Banyak
Wewenang	Desentralisasi		Desentralisasi

Gambar 1. Proses dalam Desain Organisasi

## **Model Desain Organisasi**

Sebuah model desain organisasi yakni merupakan mekanisme formal dalam mengelola sebuah organisasi yang di dalamnya menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan sebuah pola yang mempunyai hubungan tetap antara bagian dan fungsi serta orang yang menunjukkan kedudukannya, tanggung jawab dan wewenang yang berbeda dalam suatu organisasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh John M Ivancevich (2006) bahwa model desain organisasi terbagi ke dalam tiga model:

### 1. Model Mekanik

Dalam model mekanik di mana menekankan pentingnya produksi dan efisiensi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Henry Fayol mengatakan bahwa ada beberapa prinsip yang berkaitan dengan fungsi pimpinan untuk mengorganisasikan, beberapa di antaranya berhubungan dengan model Mekanik di antaranya:

- a. Prinsip spesialisasi, yang merupakan sarana terbaik untuk memberdayakan tenaga individu dan kelompok.
- b. Prinsip kesatuan arah, di mana semua pekerjaan harus dikelompokkan berdasarkan keahliannya.
- c. Prinsip wewenang dan tanggung jawab, dalam hal ini seorang manajer mendapatkan pendelegasian wewenang yang cukup untuk dapat melaksanakan tanggung jawabnya.
- d. Prinsip rantai skalar, yakni merupakan hasil yang alami dari ketiga prinsip di atas di mana rantai tingkatan manajer dari peringkat wewenang paling tinggi sampai dengan peringkat paling rendah, di mana rantai skalar ini merupakan jalur keseluruhan komunikasi vertikal dalam sebuah organisasi.

Model mekanik ini sangat efisien karena karakteristik strukturnya dan di mana model ini sangat kompleks

karena menekankan pada spesialisasi pekerjaan, sangat sentralisasi karena di sini menekankan wewenang dan tanggung jawab, dan sangat formal karena ia menekankan fungsi sebagai sebuah dasar desentralisasi.

## 2. Model Organisk

Model organik lebih menekankan pentingnya untuk mencapai keadaptasian dan perkembangan tingkat tinggi, dalam desain organisasi ini kurang mengandalkan peraturan dan prosedur, wewenang yang disentralisasi atau spesialisasi yang tinggi.

Model organik desain organisasi terlihat berbeda dengan model mekanistik. Adapun karakteristik dan praktik organisasi yang mendasari model organik sama sekali berbeda dari karakteristik dan praktik yang mendasari model mekanistik, dan perbedaan yang menonjol antara kedua model itu berasal dari kriteria keefektifan yang berbeda yang ingin diusahakan sebesar-besarnya oleh masing-masing model.

Dalam model mekanistik, terlihat berusaha untuk mencapai efisiensi dan produksi secara maksimum, sehingga terlihat bahwa model organik selalu berusaha untuk mencapai keluwesan dan keadaptasian yang maksimum.

Karakteristik model organik dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Desain lebih sederhana karena tidak memerlukan spesialisasi, melainkan menekankan kepada peningkatan cakupan pekerjaan.
- b. Desain relatif didesentralisasikan karena menekankan pendelegasian wewenang dan peningkatan ke dalaman pekerjaan.
- c. Lebih formal karena menekankan produk dan pelanggan sebagai dasar departemensi.

### 3. Model Matrik

Model matrik lebih dikenal dengan model proyek, karena setiap pekerja harus mengerjakan proyek-proyek yang dibebankan kepadanya.

Adapun cirinya sebagai berikut:

- a. Pimpinan mempunyai posisi tertinggi.
- b. Tidak menekankan pada hierarki.
- c. Manajer proyek mempunyai kewenangan secara horizontal.
- d. Mempunyai rantai komando yang ganda sehingga anak buah mempunyai pimpinan ganda.
- e. Terdapat pelaporan yang ganda di mana hasil dilaporkan kepada manajer proyek dan pimpinan di atasnya.

### **Desain Organisasi merupakan Awal Perencanaan Strategis**

Efektivitas individu, kelompok dan organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi. Sebuah organisasi tujuan yang paling terpenting adalah agar organisasi dapat mencapai tujuannya, di mana sebuah organisasi harus memiliki desain atau struktur organisasi guna menunjang sebuah perencanaan yang strategis. Namun, pada kenyataannya, banyak organisasi yang belum mampu mendesain struktur sesuai yang diinginkan dalam perencanaan strategis organisasi, hal ini tentunya menyebabkan gagal organisasi untuk mencapai visi dan misi.

Sebagai seorang eksekutif dan manajer mempunyai tujuan utama yakni bagaimana merencanakan dan mengeksekusi sebuah strategi organisasi, dan di dalamnya tentu menyusun desain organisasi. Strategi penyusunan desain organisasi tentunya disesuaikan dengan bidang organisasinya masing-masing. Contohnya, sebuah perusahaan IKEA dengan visi *to create a better everyday life for the many people*. (Menciptakan kehidupan sehari-hari yang lebih baik bagi banyak orang) yang maksudnya adalah menawarkan berbagai rancangan yang didesain dengan baik, produk perabotan rumah yang

fungsional dengan harga yang sangat rendah, sehingga sebanyak mungkin orang akan mampu membelinya (<https://glints.com>).

Dapat kita lihat bahwa adanya hubungan antara perencanaan strategis dan desain organisasi sangat penting, sehingga para manajer harus memahami bagaimana mendain orhanisasi yang selaras dengan perencanaan strategis organisasi.

### **Pengertian Wewenang**

Beberapa pengertian mengenai wewenang, yaitu:

1. Menurut Malayu Hasibuan (2019), wewenang (*authority*) merupakan dasar bertindak, berbuat dan melakukan kegiatan/aktivitas dalam suatu perusahaan.
2. Menurut Louis A Allen dalam Malayu Hasibuan (2019), *Authority is the sum of the powers and rights entrusted to make possible the performance of the work delegated*. Artinya, wewenang adalah sejumlah kekuasaan (*powers*) dan hak (*rights*) yang didelegasikan pada suatu jabatan.
3. Menurut G. R. Terry dalam Malayu Hasibuan (2019), wewenang adalah kekuasaan resmi dan kekuasaan pejabat untuk menyuruh pihak lain supaya bertindak dan taat kepada pihak yang memiliki wewenang itu.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa wewenang merupakan hak yang dimiliki oleh seseorang untuk memerintah orang lain, agar melakukan hal yang diinginkan oleh pemilik wewenang.

### **Jenis-Jenis Wewenang**

Jenis wewenang terbagi dalam empat jenis di antaranya (Malayu Hasibuan, 2019):

1. *Line authority* (wewenang garis), wewenang manajer yang bertanggung jawab langsung, diwujudkan dalam perintah secara langsung sebagai rantai komando organisasi, diturunkan ke bawah melalui tingkatan organisasi untuk mencapai sasaran organisasi. Di



mana struktur organisasi disimbolkan dengan garis ( — ).

2. *Staff authority* (wewenang staf), adalah hak yang dimiliki oleh para staf atau para spesialis untuk memberi saran, rekomendasi atau konsultasi kepada personalia lini. Hal ini tidak berarti staf mempunyai wewenang memerintah lini untuk mengerjakan sesuatu, hanya sebatas memberi saran, rekomendasi atau konsultasi. Di dalam struktur organisasi digambarkan sebagai garis terputus-putus ( ---- ).
3. *Functional authority* (wewenang fungsional), wewenang anggota staf departemen untuk mengendalikan aktivitas departemen lain, karena berkaitan dengan tanggung jawab staf spesifik. Jika dilimpahi wewenang fungsional oleh manajemen puncak, seorang staf spesialis mempunyai hak untuk memerintah satuan lini di mana hal tersebut merupakan keahlian staf yang bersangkutan. Di mana dalam struktur organisasi digambarkan dengan garis terputus-putus dan titik-titik ( ..... ).
4. *Personality authority* (wewenang seseorang), karena kecakapan, perilaku, ketangkasan, dan kemampuan, sehingga ia disegani oleh kawan maupun lawan.

Menurut Amirullah (2015), di mana wewenang dapat dikelompokkan menurut fungsi yang dijalankannya, yaitu:

1. Wewenang lini (*line authority*) merupakan wewenang di mana atasan melakukannya atas bawahannya langsung secara vertikal.

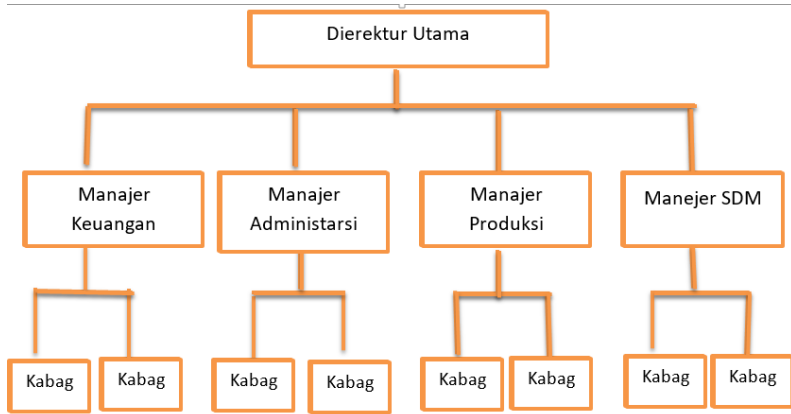
Dalam bagan organisasi wewenang lini, digambarkan oleh garis yang menghubungkan manajemen puncak sampai manajemen bawah. Organisasi lini hanya tepat dipakai dalam organisasi kecil seperti, perbengkelan, rukun tetangga, kedai kopi.

Dengan ciri antara lain:

- a. Hubungan antara bawahan dan atasan masih bersifat langsung dengan satu garis wewenang.

- b. Jumlah karyawan sedikit.
- c. Pemilik modal merupakan pimpinan tertinggi.
- d. Belum adanya spesialisasi.
- e. Masing-masing kepala unit/manajer mempunyai wewenang penuh atas segala bidang pekerjaan.
- f. Struktur organisasi sederhana dan stabil.
- g. Mudahnya untuk memelihara kedisiplinan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Wewenang Lini

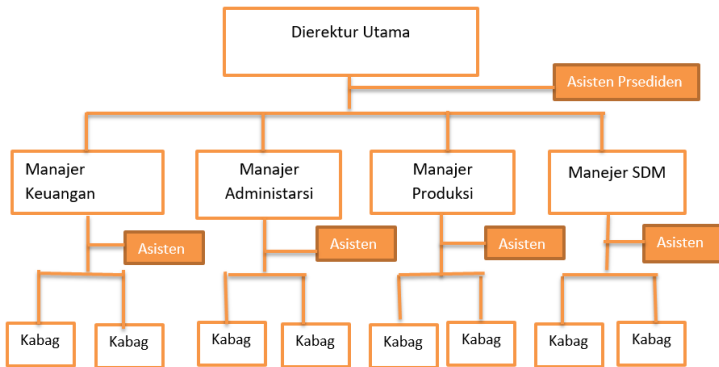
2. Wewenang staf (*staf Authority*) merupakan hak yang dimiliki oleh satuan-satuan staf atau para ahli dalam tugasnya memberikan saran, rekomendasi atau konsultasi.

Fungsi dari staf ahli memberikan bantuan berupa nasehat dan saran sesuai keahliannya, pengalaman dan hasil penelitian dan analisa yang dilakukannya, sehingga staf ahli dapat memberikan bantuan berupa kebijakan, monitor dan pengendalian. Misalnya, perusahaan menghadapi masalah adanya gangguan secara hukum maka staf ahli hukum dapat diminta saran dan sumbangsihnya, dan mereka juga dapat membentuk komite guna memecahkan masalah yang dihadapi.

Ciri-cirinya sebagai berikut:

- a. Organisasi besar dan kompleks.
- b. Jumlah karyawan yang banyak.
- c. Hubungan kerja yang bersifat langsung tidak mungkin lagi bagi seluruh anggota organisasi.
- d. Terdapat dua kelompok besar dalam organisasi yakni lini dan staf.
- e. Spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dalam gambar 2 di bawah ini:

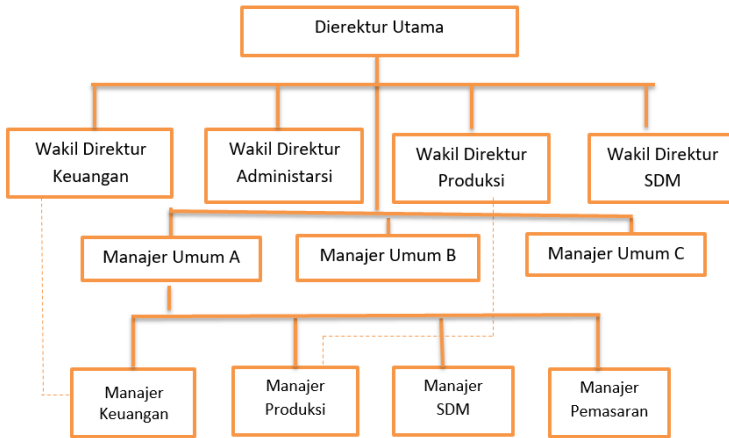


Gambar 2. Wewenang Staf

### 3. Wewenang staf fungsional

Wewenang staf fungsional ini banyak ditemui pada organisasi yang mempunyai banyak kegiatan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 3 di bawah ini di mana garis terputus-putus menunjukkan wewenang fungsional dari staf khusus dalam hubungannya dengan manajer lini.



Gambar 3. Wewenang Staf Fungsional

### Sumber-Sumber Wewenang

Menurut Philipus M. Hadjon (2008), sumber wewenang terdiri dari tiga sumber, yaitu:

1. Atribusi merupakan pembagian kekuasaan negara oleh Undang-Undang Dasar.
2. Delegasi merupakan kewenangan melalui pelimpahan.
3. Mandate adalah kewenangan mandate, yaitu dalam hal ini tidak ada sama sekali pengakuan kewenangan atau pengalihan tangan kewenangan, yang ada hanya janji-janji kerja intern antara penguasa dan pegawai (tidak adanya pemindahan tanggung jawab atau tanggung jawab tetap pada yang memberi mandat).

Sumber-sumber wewenang menurut Malayu Hasibuan (2019) bahwa sumber wewenang dapat dibagi ke dalam:

1. *Formal authority theory (institusional approach/teori wewenang fungsi).*
2. *Acceptance authority theory (teori penerimaan wewenang).*
3. *Authority of the situation (wewenang diperoleh seseorang karena situasi).*
4. *Position authority (wewenang karena posisi/jabatan dalam organisasi).*

5. *Technical authority* (wewenang teknis/wewenang diperoleh seseorang karena mempunyai keahlian khusus akibat dari pengalaman, popularitas, kemampuan mengambil keputusan yang jitu).
6. *Yuridis authority* (wewenang hukum/wewenang yang diperoleh seseorang karena hukum dan undang-undang).

### **Batasan Wewenang**

Seseorang yang mempunyai kewenangan untuk melakukan sesuatu, dibatasi oleh beberapa hal, di mana ini untuk mencegah agar seseorang/manajer yang diberikan kewenangan melakukannya semauanya, untuk itu dapat dilihat batasannya adalah:

1. Budaya, di mana manajer yang mempunyai kewenangan harus melihat budaya di mana kewenangan itu dijalankan.
2. Kemampuan fisik, seorang manajer tidak akan menyuruh seseorang melebihi kemampuan fisiknya.
3. Teknologi, seorang manajer tidak akan memerintahkan bawahannya untuk melakukan tugas yang dia tidak paham akan teknologi yang digunakan.
4. Hukum, seseorang manajer dibatasi oleh hukum dan undang-undang yang berlaku.
5. Organisasi, seorang manajer dibatasi oleh aturan-aturan yang ada dalam organisasi.
6. Alamiah, seorang manajer tidak akan menyuruh bawahan untuk menentang kodrat alam.
7. Agama, seorang manajer tidak boleh menyuruh bawahan yang menyebabkan bawahan melanggar agamanya.

### **Pelimpahan Wewenang**

Pelimpahan wewenang adalah sebuah proses pengalihan tugas dari seseorang kepada orang lain, atau dari atasan kepada bawahan hal ini dilakukan agar organisasi dapat

terus berjalan dengan lancar. Ada beberapa manfaat dengan adanya pelimpahan wewenang ini di antaranya:

1. Pelimpahan wewenang dimungkinkan suatu bagian atau bawahan mendapatkan suatu pengalaman yang baru.
2. Dengan adanya pelimpahan wewenang, maka pekerjaan tidak akan terbengkalai.
3. Pelimpahan wewenang akan dapat mendorong tercapainya keputusan yang baik.
4. Dengan adanya pelimpahan wewenang, maka orang yang menerima tanggung jawab tersebut, merasa dihargai.

Dan pelimpahan wewenang dapat dilakukan dengan berbagai cara sebagaimana yang disampaikan Kansil (2005: 246) di antaranya:

1. Desentralisasi, maksudnya menyerahkan sepenuhnya untuk mengelola dan mengatur segalanya, namun tetap dalam pengawasan. Atau Penyerahan wewenang pemerintah oleh pemerintah kepada otonom untuk mengatur dan mengurus pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.
2. Dekonsentrasi, yakni pelimpahan wewenang dari atasan kepada bawahan sebagai perwakilannya. Atau pelimpahan wewenang pemerintah oleh pemerintah kepada Gubernur sebagai wakil pemerintah dan atau kepada instansi vertikal di wilayah tertentu.

**Daftar Pustaka**

- Abdul, Azis Wahab. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi dan pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen: Fungsi-Proses-Pengendalian*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Danang, Sunyoto dan Barhanudin. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: CAPS.
- Gibson, Ivancevich dan Donelly. (1992). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich, John M, Konopaske Robert & Matteson Michael T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi (Alih Bahasa Gina Gania)*. Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Jhon, M Ivancevich. (2006). *Perilaku dan Organiosasi Manajemen*. Edisi 7 Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Kansil, Christine, S.T Kansil. (2005). *Modul Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: PT Pradhya Paramita.
- Malayu, Hasibuan. (2016). *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Philipus M. Hadjon, R Sri Soemantri Marto Soewgnjo. (2008). *Pengantar Hukum Administrasi Negara Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mata University Press.
- Ricky W Griffin. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Wisnu dan Nurhasanah. (2005). *Teori Organisasi Struktur dan Desain*. Malang: UMM Press.
- <https://glints.com/id/lowongan/contoh-visi-dan-misi-perusahaan-inspiratif/#>. YgR\_ Wd9 Bw dU, dikutip tanggal 10 Februari 2022. Pukul. 10.03 WIB.

---

### Profil Penulis



#### **Rachmatullaily Tinakartika Rinda, S.E., M.M.**

Lahir di Yogyakarta 16 November 1961. Saat ini, Penulis adalah dosen tetap di di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ibn Khaldun Bogor dengan jabatan fungsional Lektor. Penulis menyelesaikan S-1 Jurusan Perusahaan dari Fakultas Ekonomi Universitas Jayabaya pada tahun 1986, menyelesaikan S-2 di Sekolah Tinggi IMMI Jurusan Manajemen lulus tahun 2005 dan tahun 2019 mendapat beasiswa untuk S-3 Program Doktorat Ilmu Manajemen di Univeritas Pakuan Bogor dengan mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Perjalanan karir penulis tahun 1987-1989 sebagai dosen di UIKA Bogor, 1989-1991 sebagai *Accounting Manager* pada PT Sinar Surya Corp di Pekanbaru, 1992-1994 Dosen LB pada Fakultas Ekonomi Universitas Ibnu Khaldun Bogor, 1995-1999 Dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning di Kota Rengat, Kabupaten Indragiri Hulu-Provinsi Riau, 2001-2002 Tenaga Accounting pada Yayasan Baitul Maal Hilal di Bogor 2003 s.d. sekarang sebagai Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ibn Khaldun Bogor. Profesinya sebagai dosen tentunya menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi dengan memberikan pengajaran, penelitaian dan pengabdian pada masyarakat. Penulis tertarik di bidang ilmu manajemen dan kewirausahaan, bebetapa penelitian sudah penulis lakukan yang diterbitkan dalam bebarapa jurnal. Selain itu, penulis juga sebagai Editor *in Chief* Inovator Jurnal Manajemen dan Manager Jurnal Ilmu Manejemen. Selain dosen penulis juga sebagai praktisi di bidang perumahan/properti, dalam kegiatan sosial penulis sebagai pengelola Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), pengelola beberapa Pos PAUD, Ketua Yayasan Yatim dan Dhuafa dan Rumah Qur'an Khusus Wanita, penulis juga aktif dalam kegiatan penulis Fiksi dalam Nubar dengan nama samaran "Rinda".

*E-mail* Penulis: [lailyrinda@yahoo.com](mailto:lailyrinda@yahoo.com)





## DASAR-DASAR MANAJEMEN PEMASARAN

**Seprianus L. Padakari, M.Th.**

Sekolah Tinggi Agama Kristen

Arastamar Grimenawa Jayapura

### **Pendahuluan**

Sadar atau tidak sadar, kehidupan manusia dalam mencapai tujuan hidupnya memerlukan manajemen. Dengan kegiatan tersebut, akan terlaksana secara baik. Demikian sebaliknya, kegiatan manusia dalam mencapai tujuan yang diharapkan tanpa manajemen yang baik, hanya akan mengalami kendala. Dengan maksud, bahwa usaha-usaha manusia dalam memenuhi kebutuhan dan harapan hidupnya selama ini merupakan dampak dari pelaksanaan manajemen.

Ketika dalam penerapan manajemen yang dilaksanakan dengan baik, yang diharapkan tentu berjalan dengan baik, atau sebaliknya jika manajemen yang dilaksanakan tidak maksimal, tentunya hasilnya pun akan sama. Kegiatan atau aktivitas pemasaran dimulai sejak manusia mengenal adanya perdagangan dan barter sekitar 800 tahun lalu (Sheth dan Parvatiyar 1995). Artinya, bahwa masih mememnuhi kebutuhan sesama dari pada mengambil keuntungan. Kebutuhan yang terpenuhi terpenuhi, adanya orang-orang yang menawarkan menjadikan konsep distribusi dan penjualan menjadi konsep pemasaran (Mursid, 2010).

## **Pengertian Manajemen**

Untuk memperoleh pengetahuan tentang manajemen pemasaran, penulis terlebih dahulu memaparkan pengertian tentang manajemen dan pemasaran. Istilah manajemen, berasal dari kata *manage* yang berarti mengurus, memimpin, mencapai, dan memerintah. Kata “manajemen” berasal dari bahasa Latin “*manus*” yang berarti “tangan” dan “*agere*” yang berarti “melakukan” (Usman, 2009). Dari dua kata tersebut, dengan arti masing-masing yang terkandung di dalamnya merupakan arti secara etimologi. Selanjutnya, kata “*manus*” dan “*agere*” digabung menjadi satu kesatuan kata kerja “*managere*” yang mengandung arti “menangani”.

Kata “*managere*” diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja menjadi “*to manage*” dengan kata benda “*management*”. Istilah lain bagi orang yang melakukan kegiatan *management* disebut *manager* atau manajer (dalam bahasa Indonesia). Manajemen menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) adalah: (1) Proses pemakaian sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan; (2) Penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Pemahaman manajemen di atas memberikan gambaran umum bahwa manajemen adalah suatu tindakan yang dilakukan, untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Pandangan Imron (2003) menegaskan beberapa bagian yang terdapat dalam pengertian manajemen, yaitu:

1. Adanya suatu proses. Bagian ini menunjukkan bahwa ada tahapan tertentu yang harus dilakukan jika seseorang melakukan kegiatan manajemen.
2. Adanya penataan, yang artinya bahwa makna manajemen sesungguhnya adalah penataan, pengelolaan dan pengaturan.
3. Terdapat sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan, baik sumber manusia dan nonmanusia, namun telah menekankan pelibatan sumber-sumber potensial yang bersifat manusiawi, dengan sendirinya

menjadikan tertatanya sumber potensial yang bersifat manusia.

4. Adanya tujuan yang hendak tercapai, karena pelibatan sumber potensial yang bersifat manusia dan nonmanusia tersebut, bukan merupakan tujuan, melainkan sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan misi tertentu.
5. Pencapaian tujuan tersebut diupayakan agar secara efektif dan efisien.

Pemahaman manajemen yang dikemukakan para ahli didapatkan dalam banyak literatur dan merujuk pada pandangan masing-masing. Konsekuensinya adalah cenderung memunculkan pandangan yang berbeda pula antara satu dengan yang lainnya. Berikut ini dipaparkan beberapa pandangan mengenai pengertian manajemen menurut (Hetty, 2015) adalah:

1. Manajemen digambarkan sebagai suatu proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya melalui interaksi sumber-sumber daya dan pembagian tugas dengan profesional.
2. Manajemen digambarkan sebagai upaya-upaya yang dilakukan orang untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi melalui proses optimasi sumber daya manusia, material dan keuangan.
3. Manajemen digambarkan sebagai bentuk koordinasi dan pengintegrasian dari berbagai sumber daya (manusia dan cara) untuk menyelesaikan tujuan-tujuan khusus dan tujuan-tujuan yang berfariasi (umum).
4. Manajemen digambarkan sebagai suatu bentuk kerja yang mencakup koordinasi sumber daya-sumber daya manusia-tanah, tenaga kerja, dan modal untuk menyelesaikan target-target organisasi.

Pandangan yang dikemukakan di atas inti pokok, yakni pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, baik tujuan yang bersifat khusus maupun tujuannya bersifat umum. Suatu capain tujuan organisasi

dilakukan dengan upaya interaksi, pengintegrasian, koordinasi, dan pembagian tugas secara profesional dan proporsional untuk mengelola sumberdaya yang ada, baik sumber daya manusia (tenaga kerja), material (tanah), keuangan (modal) maupun cara yang digunakan.

Konsep Wijayanti memberikan memandang manajemen secara lebih detail dengan merinci pengertian sebagai berikut:

1. Manajemen merupakan seni.

Pandangan ini mengadopsi dari pendapat Mary Parker Pollet, yang berpendapat bahwa manajemen merupakan seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

2. Manajemen merupakan proses.

Pandangan tersebut, diadopsi dari pendapat Stoner, di mana manajemen dimaknai sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya lainnya, agar dapat secara maksimal mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Manajemen merupakan ilmu dan seni.

Pandangan tersebut, diadopsi dari apa yang disampaikan Luther Gulick, di mana manajemen dimaknai sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami bagaimana dan mengapa manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi/perusahaan serta membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

4. Manajemen merupakan profesi.

Pandangan ini diadopsi dari apa yang dikemukakan Edgar H. Schein, di mana manajemen dipandang sebagai suatu profesi yang menuntut seseorang untuk bekerja secara profesional.

Manajemen merupakan profesi ini memiliki beberapa karakteristik, di antaranya adalah:

---

- a. Para profesional merancang keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum.
- b. Para profesional memperoleh status mereka karena berhasil mencapai standart prestasi kerja tertentu.
- c. Para profesional harus ditetapkan oleh suatu kode etik yang kuat.

Berbagai definisi tentang pemasaran muncul dikalangan para ahli pemasaran yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, namun pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama. Menurut Kotler dan Keller (2012), *“Marketing is about identifying and meeting human and social needs.”* Pemasaran adalah tentang mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Pemasaran merupakan suatu rancangan, dan proses menciptakan, menyampaikan mengomunikasikan dan mempertukarkan tawaran yang bernilai bagi pelanggan dan masyarakat umum.

Pemasaran bukan hanya kegiatan menjual barang maupun jasa, tetapi juga meliputi kegiatan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan dengan berusaha memengaruhi konsumen untuk bersedia membeli barang dan jasa perusahaan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk yang bernilai. Hal ini sangat penting bagi manajer pemasaran untuk memahami tingkah laku konsumen tersebut, sehingga perusahaan dapat mengembangkan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan produk secara lebih baik.

Menurut Stanton (2001), definisi pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Basudan Hani (2004) mengemukakan bahwa pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa

---

yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen bila ingin mendapatkan tanggapan yang baik dari konsumen.

### **Konsep Manajemen Pemasaran**

Manajemen pemasaran juga dikatakan *Marketing management* adalah salah satu jenis yang dibutuhkan untuk semua bisnis. Manajemen pemasaran ini menyangkut produk atau jasa agar lebih dikenal konsumen. Manajemen pemasaran adalah suatu rangkaian, proses analisis, perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan dan pengendalian suatu kegiatan pemasaran di mana tujuannya adalah untuk mencapai target perusahaan secara efisien dan efektif. Manajemen Pemasaran adalah suatu usaha untuk merencanakan, menerapkan yang terdiri dari kegiatan mengorganisasikan, mengarahkan serta mengawasi atau mengadakan kegiatan pemasaran dalam suatu perusahaan agar tercapai tujuan perusahaan serta tercapai tujuan.

Pandangan Alma (2013) bahwa *marketing manajemen is the analysis, planning, implementation, and control of program designed to create, build and maintain beneficial, exchange with target buyers for purpose achieving organisational objectives*. Dapat diartikan manajemen pemasaran adalah alat menganalisa perencanaan, mengimplementasi dan mengawasi segala kegiatan (program) guna memperoleh tingkat pertukaran yang menguntungkan pembeli sasaran dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

### **Falsafah Manajemen Pemasaran**

Falsafah adalah pedoman usaha pemasaran untuk mencapai pertukaran yang didambakan dengan pasar sasaran. Pemberian bobot yang harus diberikan pada organisasi, pelanggan dan masyarakat yang berkepentingan seringkali bertentangan, sehingga perlu ada landasan dari aktifitas pemasaran organisasi tersebut. Konsep yang dapat digunakan organisasi dalam

---

kegiatan pemasaran ada lima konsep. Lima konsep ini memiliki tujuan utama untuk mewujudkan perusahaan yang terus lancar keberlangsungannya dan tidak tidak merugi.

### 1. Konsep Produksi

Konsep produksi adalah suatu konsep pemasaran tertua bagi para pemasar. Konsep produksi adalah suatu konsep yang berasumsi bahwa para konsumen akan menyukai produk yang tersedia secara luas dan rendah harganya, maka seharusnya para manajer organisasi berorientasi pada produksi, sehingga tercapai efisiensi produksi yang tinggi dan mampu memperoleh cakupan distribusi yang luas.

Dasar pemikiran konsep produksi ini adalah sebagai berikut:

- a. Para konsumen menaruh perhatian pada tersedianya produk dengan harga yang rendah.
- b. Para konsumen mengetahui harga-harga dari berbagai merek saingan.
- c. Para konsumen tidak melihat atau memperhatikan perbedaan-perbedaan yang bukan mengenai harga dalam suatu jenis produksi sebagai sesuatu yang sangat penting.
- d. Tugas organisasi adalah menjaga agar selalu bertambah baik efisiensi produksi, distribusi dan bertambah murahnya harga sebagai kunci untuk menarik pelanggan dan mempertahankan sebagai pelanggan.

Asumsi bahwa konsumen tertarik pada ketersediaan produk dan harga yang rendah berlaku pada dua situasi sebagai berikut:

- a. Pada saat permintaan suatu produk melebihi penawaran.



- b. Pada saat biaya produksi tinggi dan harus diturunkan melalui peningkatan produktifitas untuk meluaskan pasar

## 2. Konsep Produk

Kosep produk adalah suatu konsep yang berasumsi bahwa konsumen akan menyukai produk yang memberikan kualitas atau prestasi yang lebih baik, maka seharusnya manajer organisasi berorientasi pada produk, sehingga mereka memusatkan energinya pada kualitas produk yang dihasilkan secara terus menerus.

Dasar pemikiran konsep produk adalah:

- a. Para konsumen membeli produk lebih dari sekedar untuk memenuhi kebutuhan.
- b. Para konsumen menaruh perhatian kepada mutu/kualitas produksi.
- c. Para konsumen mengetahui tinggi rendahnya mutu/kualitas maupun perbedaan-perbedaan dalam penampilannya di antara berbagai merek yang bersaing.
- d. Para konsumen menetapkan pilihan di antara berbagai merek yang bersaing itu, dengan pedoman untuk mendapatkan mutu atau kualitas terbaik untuk uang belanjanya.
- e. Tugas organisasi adalah tetap menjaga mutu atau kualitas produk agar semakin baik, karena hal ini merupakan kunci keberhasilan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan.

Perusahaan berasumsi bahwa konsumen mengagumi kualitas produksinya, penggunaan amsumsi di sini dapat menjebak para manajer hanya memperhatikan pada keunggulan kualitas produknya, penggunaan asumsi di sini dapat menjebak para manajer hanya memperhatikan pada keunggulan kualitas produknya dan tidak mempertahankan pasar. Konsep produk menyebabkan *marketing myopia*, yaitu terjadinya

---

konsentrasi pada produk dan tidak pada kebutuhan dan keinginan konsumen.

### 3. Konsep Penjualan

Konsep penjualan ialah pendekatan yang lazim diambil oleh perusahaan terhadap pasar. Konsep penjualan berasumsi bahwa konsumen jika dibiarkan sendiri, biasanya tidak akan membeli banyak produk, maka seharusnya perusahaan melakukan usaha penjualan dan promosi yang gencar. Asumsi kelambatan membeli atau keengganan membeli dari konsumen ini, mengharuskan para manajer memberikan ransangan kepada konsumen untuk membeli melebihi banyak dengan memanfaatkan peralatan promosi dan melakukan penjualan yang efektif.

Dasar pemikiran konsep penjualan adalah:

- a. Para konsumen memiliki kecenderungan menolak pembelian barang-barang yang tidak penting.
- b. Para konsumen dapat dihimbau agar dapat lebih banyak membeli melalui berbagai alat promosi penjualan.
- c. Tugas perusahaan yaitu mengorganisasi departemen yang berorientasi pada penjualan yang kuat, sebagai kunci keberhasilan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan.

Konsep penjualan dipraktikkan paling agresif dengan melakukan berbagai teknik penjualan pada *unsought good* (barang tidak dicari), yaitu pembeli tidak berpikir untuk membeli barang. Konsep penjualan berlangsung lama, haruslah selalu ada berikut ini:

- a. Pelanggan yang datang dengan pengetahuan bahwa dealer ialah penjualan yang gigih dan mereka dapat mengatasi situasinya.
  - b. Pelanggan yang tidak puas, segera melupakan dan ketidakpuasan.
  - c. Pelanggan yang tidak puas memberi tahu pelanggan-pelanggan yang lain.
-

- d. Pelanggan yang tidak puas, tidak mengajukan keluhan pada lembaga konsumen.
- e. Terdapat calon pelanggan dalam jumlah yang besar dan perusahaan tidak tergantung pada bisnis yang terus menerus.

Konsep pemasaran adalah suatu filsafat usaha yang muncul untuk menantang konsep terhadulu. Konsep ini, meskipun memiliki sejarah yang panjang, hukum sentralnya belum benar-benar mengkristal sampai pertengahan 1995-an. Dasar dasar pemikiran konsep pemasaran adalah sebagai berikut:

- a. Para konsumen dapat dikelompokkan dalam berbagai pasar yang berbeda-beda tergantung pada kebutuhan dan keinginan mereka yang tertentu.
- b. Para konsumen yang manapun akan memilih tawaran dari perusahaan yang paling mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka yang tertentu
- c. Tugas perusahaan adalah meneliti dan memilih pasar yang menjadi sasaran dan pengembangan tawaran dan program pemasaran yang efektif sebagai kunci untuk menarik dan mempertahankan pelanggan.

#### 4. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran adalah suatu filsafat usaha yang muncul untuk menatang konsep terhadulu. Konsep ini, meskipun memiliki sejarah yang panjang, hukum sentralnya belum benar-benar mengkristal sampai pertengahan 1995-an. Dasar dasar pemikiran konsep pemasaran adalah sebagai berikut:

- a. Para konsumen dapat dikelompokkan dalam berbagai pasar yang berbeda-beda, tergantung pada kebutuhan dan keinginan mereka yang tertentu.

- b. Para konsumen akan memilih tawaran dari perusahaan yang paling mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka yang tertentu.
- c. Tugas perusahaan adalah meneliti dan memilih pasar yang menjadi sasaran dan pengembangan tawaran dan program pemasaran yang efektif sebagai kunci untuk menarik dan mempertahankan pelanggan.

## 5. Konsep Pemasaran Sosial

Konsep pemasaran akhir tahun-tahun ini, belumlah merupakan filosofi organisasi yang sesuai zaman terjadinya kerusakan lingkungan, kekurangan sumber-sumber, ledakan jumlah penduduk, kelaparan dan kemiskinan di dunia, serta pelayanan sosial yang terabaikan.

Dasar pemikiran konsep pemasaran sosial adalah sebagai berikut:

- a. Harapan konsumen tidak selalu segaris dengan kepentingan jangka panjang masyarakat
- b. Para konsumen akan semakin memilih perusahaan yang menunjukkan minat terhadap terpenuhinya keinginan dan kepentingan jangka panjang masyarakat
- c. Tugas perusahaan ialah melayani pasar sasaran dengan menghasilkan kepuasan, keinginan sekaligus memenuhi kesejahteraan perorangan maupun masyarakat dalam jangka panjang sebagai kunci untuk menarik dan mempertahankan konsumennya.

Konsep pemasaran sosial bertujuan untuk dapat menghindari konflik potensial antara keinginan konsumen, kepentingan konsumen dan kesejahteraan jangka panjang masyarakat. Konsep ini berargumen bahwa tugas perusahaan adalah untuk mengutamakan kebutuhan, keinginan dan kepentingan dari pasar sasaran dan untuk memberikan kepuasan yang diharapkan lebih efektif

---

dan lebih efisien dari para pesaing dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

### **Konsep Inti Pemasaran**

#### 1. Kebutuhan

Hal yang menjadi konsep dasar yang mendasari pemasaran adalah kebutuhan manusia. Kebutuhan manusia adalah pernyataan dari rasa kehilangan, dan manusia mempunyai banyak kebutuhan yang kompleks.

Kebutuhan manusia yang kompleks tersebut, karena bukan karena fisik (makanan), pakaian, perumahan, dan lain-lain) tetapi juga rasa aman, aktualisasi diri, sosialisasi, penghargaan dan kepemilikan. Semua kebutuhan berasal dari masyarakat, jika tidak puas, konsumen akan mencari produk atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan tersebut.

#### 2. Keinginan

Kebutuhan manusia dihasilkan oleh budaya dan kepribadian individual dinamakan keinginan. Keinginan digambarkan dalam bentuk objek yang akan memuaskan kebutuhan mereka atau keinginan hasrat akan penawar kebutuhan yang spesifik. Masyarakat yang semakin berkembang, keinginan juga semakin luas, tetapi ada keterbatasan dana, waktu, tenaga dan ruang, sehingga kebutuhan manusia dengan menembus keterbatasan tersebut, paling tidak meminimalisasi keterbatasan sumber daya.

#### 3. Permintaan

Dengan upaya dan kebutuhan serta beterbatasan sumber daya tersebut, akhirnya manusia menciptakan produk atau jasa dengan manfaat yang paling memuaskan. Sehingga muncullah istilah permintaan, yaitu keinginan manusia akan produk spesifik yang didukung oleh kemampuan dan ketersediaan untuk membelinya.

#### 4. Produk (Organisasi, Jasa, Ide)

Seiring dengan munculnya kebutuhan, keinginan dan permintaan, perusahaan berusaha keras untuk mempelajarinya, mereka melakukan riset pemasaran, mengamati perilaku konsumen, menganalisa keluhan yang dialami konsumen, mencari jawaban produk atau jasa apa yang sedang disukai. Dengan kegiatan di atasnya, akhirnya perusahaan dapat menawarkan segala sesuatu kepada pasar untuk diperhatikan untuk dimiliki atau dikonsumsi, sehingga konsumen dapat memuaskan kebutuhan sekaligus keinginannya, sesuatu itu disebut dengan produk. Produk tidak hanya mencakup objek fisik, tetapi juga jasa, orang, organisasi atau yayasan.

#### 5. Nilai Pelanggan

Karena semua perusahaan berusaha menawarkan produk dan jasa yang superior, maka konsumen dihadapkan pada pilihan yang beraneka ragam. Konsumen membuat pilihan pembelian berdasarkan pada persepsi mereka mengenai nilai yang melekat pada berbagai produk dan jasa ini. Nilai bagi pelanggan adalah selisih antara nilai total yang dinikmati pelanggan, karena memiliki serta menggunakan suatu produk dan biaya total yang menyertai produk tersebut.

Nilai total antara lain, nilai dari produk, jasa, personil pemasaran, biaya waktu, biaya energi yang dikeluarkan, biaya psikis. Setelah pemberian nilai, konsumen akan mengevaluasi dan hasil evaluasi ini, akan memengaruhi kepuasan peluang untuk membeli ulang produk tersebut.

#### 6. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan tergantung kepada anggaran kinerja produk dalam menyerahkan nilai relatif terhadap harapan pembeli. Jika kinerja atau prestasi sesuai atau bahkan melebihi harapan, pembelinya merasa puas. Perusahaan yang cerdas mempunyai tujuan membuat gembira pelanggan dengan hanya menjanjikan apa yang dapat mereka serahkan,

kemudian menyerahkan lebih banyak dari pada apa yang mereka janjikan.

#### 7. Mutu

Kepuasan pelanggan berkaitan erat dengan mutu, yang saat ini ada istilah TQM (*Total Quality Management*), yaitu program yang dirancang untuk memperbaiki mutu produk, jasa dan proses pemasaran secara terus-menerus.

#### 8. Pertukaran

Pertukaran adalah tindakan untuk memperoleh barang yang dikehendaki dari seorang dengan menawarkan sesuatu sebagai imbalan.

#### 9. Transaksi

Transaksi adalah perdagangan antara dua pihak yang paling sedikit melibatkan dua macam nilai, persetujuan mengenai kondisi, waktu maupun tempat.

#### 10. Hubungan

Proses menciptakan, memelihara dan meningkatkan hubungan erat yang semaksimal bernilai dengan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan yang lain dengan kata lain hubungan adalah praktek membangun hubungan jangka panjang yang memuaskan dengan pihak-pihak pelanggan, pemasok (*supplier*), penyalur (distributor).

#### 11. Jaringan

Jaringan terdiri dari perusahaan dan semua pihak-pihak pendukung, pelanggan, *supplier*, distributor, pengecer, agen iklan, ilmuwan dan pihak lain yang bersama-sama dengan firm telah membangun hubungan bisnis yang saling menguntungkan.

#### 12. Pasar

Pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu yang sama, mungkin bersedia atau mampu melaksanakan pertukaran untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan itu.

### 13. Pemasar dan Calon Pembeli

Seorang yang mencari satu atau lebih calon pembeli yang akan terlibat dalam pertukaran tersebut. Calon pembeli adalah seorang yang diidentifikasi oleh pemasar sebagai orang yang mungkin bersedia mampu dalam pertukaran tersebut.



**Daftar Pustaka**

- Alma, Buchari. (2011). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Hamdani. (2017). Pengaruh Price Privilate Label Product dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Konsumen pada Pizza Express Jakarta. *Jurnal Wacana Ekonomi*.
- Hendrayani, Eka. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Bandung: CV Media Sain Indonesia.
- Imron. (2003). Manajemen Pendidikan: Substansiliti dan Ekstensi Dalam Imron, A., Maisyaroh, dan Burhanudin (Eds), *Perspektif Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kamus Bahasa Indonesia (2008). Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.
- Kotler, Phillip dan Kevin L. Keller. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Edisi ke 13, Jilid 2 terjemahan Oleh Bob Sabran MM. Jakarta: Erlangga.
- Lihat Abd. Rohman, M.AP Lihat Ismainar, Hetty. (2015). *Manajemen Unit Kerja, Untuk: Perekam Medis dan Informatika Kesehatan Ilmu Kesehatan Masyarakat Keperawatan dan Kebidanan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mursid, M. (2010). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Putri, Budi Rahayu Tanama. (2017). *Manajemen Pemasaran*. Denpasar: Universitas Udayana.
- Saida, Zainurossalamia. (2020). *Manajemen Pemasaran, Teori dan Startegi*. Nusa Tenggara Barat: Forum Pemuda Aswaja.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of relationship marketing. *International Businnes Review*.
- Usman, H. (2008). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, H. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijayanti, Irene Diana Sari. (2008). *Manajemen*. Jogjakarta: Mitra Cendikia Press.

### **Profil Penulis**



#### **Seprianus L. Padakari, M.Th.**

Lahir di Alor NTT, tepatnya desa Fanating kampung Malangwi 20 September 1982. Tamat S-1 Teologi (2007) & S-2 Teologi (2014) di STT Injili Arastamar (SETIA) Jakarta. Tahun 2008-2014, ditugaskan sebagai Dosen di STT Arastamar Wamena (Daerah puncak Jayawijaya). Periode 2014 sampai sekarang sebagai Dosen STAK Arastamar Grimenawa Jayapura. Penulis adalah salah satu dosen tetap Yayasan Arastamar Papua yang mengajar mata kuliah Etika Kristen, Pengantar Bahasa Ibrani. Perode 2019-sampai sekarang sebagai Prodi Teologi di STAK Arastamar Grimenawa Jayapura. Penulis juga pernah sebagai penyuluh Non-PNS di kementerian Agama tahun 2019 dan tahun 2021 sebagai bagian dalam pengabdian masyarakat.

*E-mail* Penulis: [seprianuslp@gmail.com](mailto:seprianuslp@gmail.com)

## Profil Editor



### **Dr. Hartini, S. E., M. M.**

Editor berasal dari Kabupaten Bulukumba, Provinsi Sulawesi Selatan. Menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S-1) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE-YPUP) Makassar tahun 2005. Selanjutnya, melanjutkan pendidikan Strata Dua (S-2) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE-YPUP) Makassar tahun 2010 program studi magister manajemen. Kemudian melanjutkan pendidikan (S-3) pada Universitas Hasanuddin (UNHAS) program studi ilmu ekonomi, jurusan manajemen dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2018. Saat ini, bekerja sebagai dosen tetap pada STKIP Pembangunan Indonesia Makassar. Pada tahun 2013, menjabat sebagai ketua Program Studi, kemudian diberi amanah untuk menjabat Ketua LPM. Memiliki kepakaran dalam bidang manajemen dan mulai aktif menulis berbagai buku, beberapa buku yang berhasil diterbitkan antara lain: Buku referensi dengan judul (Person Organization Fit (P-O Fit), Quality of Work Life, dan Keadilan Organisasi; MSDM (Digitalisasi Human Resources)). Buku kolaborasi (Pengantar Manajemen untuk Organisasi Publik; Pengantar Bisnis; Perilaku Organisasi; Kinerja Karyawan; Setahun Covid-19 dari Berbagai Perspektif; BUM Desa sebagai Kekuatan Ekonomi Baru Kisah Inspirasi S-3). Beberapa tulisan yang telah dihasilkan dalam bentuk jurnal nasional yang terakreditasi dan jurnal internasional pada bidang keilmuan khususnya manajemen. Beberapa artikel yang diterbitkan pada beberapa jurnal nasional dan internasional, seperti jurnal internasional terindeks scopus (Journal of Asian Finance, Economics and Business). Selain menulis, editor juga aktif sebagai Tutor *Online* (Tuton) pada Universitas Terbuka, juga dipercaya sebagai *reviewer* dan editor pada beberapa jurnal nasional dan internasional.

*E-mail:* antyhartini@gmail.com

- 1 SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN  
Dr. Amruddin, S.Pt., M.Pd., M.Si.
- 2 PROSES, PRINSIP, DAN FUNGSI MANAJEMEN  
Dr. Hari Nugroho, S.E., M.M., M.SE.
- 3 MANAJEMEN SEBAGAI SENI, ILMU, DAN PROFESI  
Dr. Syarifuddin Sulaiman, S.E., M.Si.
- 4 PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
Iljasmadi, S.E., M.M.
- 5 LINGKUNGAN ORGANISASI  
Dr. Hj. NurWahyuni, S.E., M.Ak.
- 6 PERILAKU INDIVIDU DAN KELOMPOK DALAM ORGANISASI  
Nahriyah Fata, S.Ag., M.Pd.
- 7 KETERAMPILAN DAN TINGKATAN MANAJEMEN  
Dr. Jeffrit Kalprianus Ismail, M.Pd. K.
- 8 TEORI KEPEMIMPINAN  
Helendra, S.E., M.Si.
- 9 TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA  
Hane Johan, S.E., M.M.
- 10 MENGELOLA BUDAYA DAN ETIKA  
Dra. Isro Ani Widayati, MP.
- 11 KONSEP KOMITMEN ORGANISASIONAL  
Dr. Popy Novita Pasaribu, S.TP, M.BS.
- 12 MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI  
Pahri Siregar, M.Pd.I.
- 13 MEMBANGUN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF  
Sri Mulyana, S.E., M.Pd.
- 14 PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI  
Semy Djulandy Balukh, M.Pd.K., M.Th.
- 15 PERANAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI  
Dr. Endang Sungkawati, S.Pd., M.Si.
- 16 FUNGSI PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN  
Dewi Sartika, S.T., M.Si.
- 17 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI  
Wage Ummami, M.Pd, M.E.
- 18 DESAIN ORGANISASI DAN WEWENANG  
Rachmatullaily Tinakartika Rinda, S.E., M.M.
- 19 DASAR-DASAR MANAJEMEN PEMASARAN  
Seprianus L. Padakari, M.Th.

*Editor :*

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

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



**Media Sains Indonesia**  
Melong Asih Regency B.40, Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
Email : [penerbit@medsan.co.id](mailto:penerbit@medsan.co.id)  
Website : [www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)



ISBN 978-623-362-448-0 (PDF)



9 786233 624480