

Editor: Hartini

# **DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN: PRINSIP DAN TEORI**



A. Rasyid Rahman | Mohamad Afan Suyanto  
Anastasia Bernadin Dwi Mardiatmi | Indriyati  
Lut Mafrudoh | Deby Rita Karundeng  
Maludin Panjaitan | Aisyah Rahmawati | Fitria Dwi Febrianti  
Agusthina Risambessy | Ayub Usman Rasid | Dewi Kania  
Muhammad Ikram Idrus | Moh.Rolli Paramata  
Veronika Nugraheni Sri Lestari | Muhammad Ishlah Idrus | Magfirah  
Muh. Ihsan Said Ahmad | Irwan Chairuddin  
Muhammad Ridwan Arif | Umi Suryani

BUNGA RAMPAI

**DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN:  
PRINSIP DAN TEORI**

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

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

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

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

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

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

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

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

# **DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN: PRINSIP DAN TEORI**

A. Rasyid Rahman  
Mohamad Afan Suyanto  
Anastasia Bernadin Dwi Mardiatmi  
Indriyati  
Lut Mafrudoh  
Deby Rita Karundeng  
Maludin Panjaitan  
Aisyah Rahmawati  
Fitria Dwi Febrianti  
Agusthina Risambessy  
Ayub Usman Rasid  
Dewi Kania  
Muhammad Ikram Idrus  
Moh. Rolli Paramata  
Veronika Nugraheni Sri Lestari  
Muhammad Ishlah Idrus  
Magfirah  
Muh. Ihsan Said Ahmad  
Irwan Chairuddin  
Muhammad Ridwan  
Umi Suryani

Penerbit



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

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

# **DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN: PRINSIP DAN TEORI**

A. Rasyid Rahman  
Mohamad Afan Suyanto  
Anastasia Bernadin Dwi Mardiatmi  
Indriyati  
Lut Mafrudoh  
Deby Rita Karundeng  
Maludin Panjaitan  
Aisyah Rahmawati  
Fitria Dwi Febrianti  
Agusthina Risambessy  
Ayub Usman Rasid  
Dewi Kania  
Muhammad Ikram Idrus  
Moh. Rolli Paramata  
Veronika Nugraheni Sri Lestari  
Muhammad Ishlah Idrus  
Magfirah  
Muh. Ihsan Said Ahmad  
Irwan Chairuddin  
Muhammad Ridwan  
Umi Suryani

Editor:

**Hartini**

Tata Letak:

**Dessy**

Desain Cover:

**Manda Aprikasari**

Ukuran:

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

Halaman:

**viii, 327**

ISBN:

**978-623-195-641-5**

Terbit Pada:

**November 2023**

Hak Cipta 2023 @ 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.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur kepada Yang Maha Kuasa, dan rasa bangga bagi kami, karena buku ini telah terbit tepat waktu. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai dasar-dasar ilmu manajemen. Ilmu manajemen sangat penting untuk dibahas, karena berkaitan dengan pengelolaan berbagai hal dalam kehidupan sehari-hari, baik sebagai individu, kelompok, maupun dalam organisasi.

Sistematika penyusunan buku ini terdiri dari dua puluh satu bab, dengan judul Dasar-Dasar Ilmu Manajemen (Prinsip dan Teori). Buku ini diuraikan secara rinci dalam subbab: Perkembangan Ilmu Manajemen; Prinsip dan Bidang Manajemen; Manajemen sebagai Seni, Ilmu, Proses, dan Profesi; Filsafat dan Fungsi Manajemen; Lingkungan Organisasi Internal dan Eksternal; Teori Organisasi dan Pengambilan Keputusan; Teori Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi; Pengorganisasian dan Struktur Organisasi; Peran Manajer dalam Organisasi; Wewenang, Delegasi, dan Desentralisasi; *Job Design*, *Job Analysis*, dan *Job Evaluation*; Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional; Stres Kerja dan Solusinya; Teori Motivasi dan Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan dan Produktivitas Kerja; Konsep Sistem Pengendalian Manajemen; Komunikasi dan Koordinasi dalam Organisasi; Peningkatan Kualitas SDM dalam Perusahaan; Strategi Manajemen Konflik; Konsep *Human Capital Management*; dan *Quality Management*

Berkat kerja sama dan dukungan dari berbagai pihak, akhirnya buku ini berhasil diterbitkan. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini, kami menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada seluruh pihak atas kontribusinya dalam penyusunan sampai penerbitan buku ini. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, September 2023

Editor

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN.....	1
Pengertian Manajemen.....	1
Sejarah Perkembangan Manajemen .....	4
Teori Manajemen Ilmiah .....	5
Teori Manajemen Klasik.....	7
Teori Hubungan Manusiawi.....	10
Pendekatan Manajemen Modern .....	12
2 PRINSIP DAN BIDANG MANAJEMEN .....	17
Pendahuluan .....	17
Prinsip Manajemen .....	18
Bidang Manajemen .....	21
3 MANAJEMEN SEBAGAI SENI, ILMU, PROSES, DAN PROFESI .....	33
Latar Belakang Konsep Ilmu Manajemen .....	33
Manajemen sebagai Ilmu, Seni, Proses, dan Profesi.....	37
Manajemen sebagai Proses .....	38
Manfaat Manajemen Proses .....	42
Manajemen sebagai Profesi .....	44
4 FUNGSI DAN FILSAFAT MANAJEMEN.....	49
Latar Belakang .....	49
Fungsi dan Tujuan Fungsi Manajemen.....	50
Fungsi Manajemen .....	52
Filsafat Manajemen.....	56

	Kesimpulan.....	58
5	LINGKUNGAN ORGANISASI INTERNAL DAN EKSTERNAL .....	63
	Latar Belakang .....	63
	Pengertian Lingkungan Manajemen .....	64
	Kategori Lingkungan Manajemen.....	66
	Ruang Lingkup Organisasi dan Manajemen.....	69
	Pengaruh Lingkungan terhadap Organisasi .....	72
	Strategi Pengendalian Lingkungan.....	74
6	TEORI ORGANISASI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....	79
	Pendahuluan .....	79
	Teori Organisasi.....	81
	Pengambilan Keputusan .....	85
7	TEORI KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI .....	93
	Pengantar .....	93
	Teori Kepemimpinan dalam Kajian Perilaku Organisasi.....	94
	Peran Pemimpin dalam Lingkungan yang Berubah .....	97
	Penutup.....	101
8	PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI.....	105
	Pendahuluan .....	105
	Merancang Struktur Organisasi.....	107
	Faktor yang Memengaruhi Struktur Organisasi.....	107
	Wewenang dan Delegasi.....	108



	Tipe Organisasi.....	109
	Desentralisasi dan Sentralisasi.....	111
9	PERAN MANAJER DALAM ORGANISASI.....	115
	Peran Antarpribadi Manajer ( <i>The Manager's Interpersonal Roles</i> ).....	118
	Peran Informasional Manajer ( <i>The Manager's Informational Roles</i> ) .....	121
	Peran Pengambil Keputusan Manajer ( <i>The Manager's Decisional Roles</i> ).....	124
10	WEWENANG, DELEGASI, DAN DESENTRALISASI.....	131
	Pengertian Wewenang.....	131
	Sumber-Sumber Wewenang.....	132
	Pengertian Pendelegasian Wewenang.....	133
	Delegasi .....	135
	Cara Kerja Delegasi.....	135
	Kekurangan Dari Delegasi .....	137
	Peranan Pendelegasian Wewenang.....	138
	Sentralisasi dalam Manajemen ( <i>Centralization Management</i> ) .....	139
	Tujuan Sentralisasi ( <i>Centralization</i> ).....	140
	Keuntungan dan Kekurangan Sentralisasi dalam Manajemen .....	141
	Desentralisasi dalam Manajemen ( <i>Decentralization Management</i> ) dan Kriterianya ...	142
	Kriteria Desentralisasi .....	143
	Kelebihan dan Kekurangan Desentralisasi dalam Manajemen .....	143

11	<i>JOB DESIGN, JOB ANALYSIS, DAN JOB EVALUATION</i> .....	147
	Pendahuluan .....	147
	Pengertian Analisis Pekerjaan .....	148
	Uraian Pekerjaan .....	149
	Spesifikasi Pekerjaan .....	150
	Proses Analisis Pekerjaan .....	152
	<i>Job Design</i> (Desain Pekerjaan) .....	155
	Pengertian Rancangan Pekerjaan .....	156
	Manfaat Desain Pekerjaan .....	157
	Perancangan Ulang Pekerjaan.....	158
	<i>Job Evaluation</i> (Evaluasi Pekerjaan) .....	160
12	BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL .....	165
	Pengantar .....	165
	Budaya Organisasi ( <i>Organizational Culture</i> ) .....	166
	Karakteristik Budaya Organisasi .....	167
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi.....	168
	Dimensi Budaya Organisasi.....	170
	Komitmen Organisasional ( <i>Organizational Commitment</i> ).....	171
	Cara Membangun Komitmen Organisasi.....	172
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi.....	175
	Dimensi Komitmen Organisasi.....	175
13	STRES KERJA DAN SOLUSINYA.....	181
	Pengertian Stres Kerja .....	181

	Pemicu Munculnya Stres Kerja .....	183
	Tanda Peringatan dan Gejala Stres .....	186
	Dampak Stres Kerja.....	187
	Contoh Kasus Stres Kerja .....	189
	Cara Mengatasi Stres Kerja.....	191
14	TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA .....	199
	Pendahuluan .....	199
	Teori Motivasi .....	200
	Kepuasan Kerja .....	210
15	KINERJA KARYAWAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA.....	217
	Pengertian Kinerja Karyawan.....	217
	Metode Penilaian Kinerja Karyawan.....	218
	Fungsi Penilaian Kinerja .....	221
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja.....	221
	Indikator-Indikator Kinerja Karyawan.....	223
	Pengertian Produktivitas Kerja.....	224
	Aspek-Aspek Produktivitas Kerja .....	225
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja .....	228
16	KONSEP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN.....	233
	Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen .....	233
	Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen.....	234
	Syarat Perumusan Sistem Pengendalian Manajemen .....	235
	Proses Sistem Pengendalian Manajemen.....	237

17	KOMUNIKASI DAN KOORDINASI DALAM ORGANISASI .....	245
	Pengertian Komunikasi .....	245
	Tujuan Komunikasi .....	246
	Fungsi Komunikasi .....	246
	Sasaran Komunikasi .....	248
	Proses Komunikasi .....	248
	Pengertian Koordinasi .....	250
	Tipe-Tipe Koordinasi .....	250
	Syarat-Syarat Koordinasi .....	251
	Prinsip-Prinsip Koordinasi .....	253
	Manfaat Koordinasi .....	254
18	PENINGKATAN KUALITAS SDM DALAM PERUSAHAAN .....	259
	Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia .....	259
	Konsep Sumber Daya Manusia .....	260
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kualitas SDM Perusahaan .....	261
	Langkah-Langkah Membuat Program Peningkatan Kualitas SDM Perusahaan .....	266
	Strategi Peningkatan SDM Perusahaan .....	266
	Upaya untuk Meningkatkan Kualitas SDM Perusahaan .....	269
19	STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK .....	277
	Pentingnya Manajemen Konflik .....	277
	Teori Manajemen Konflik .....	279
	Sebab-Sebab Konflik .....	282
	Dampak Konflik dalam Organisasi .....	285

	Strategi Penyelesaian Konflik.....	287
	Dimensi Penanganan Konflik.....	287
	Peran Komunikasi dalam Konflik.....	289
20	KONSEP <i>HUMAN CAPITAL MANAGEMENT</i> .....	295
	Dimensi Hakikat Manusia dan Potensi Keunikannya .....	295
	Konsep Sumber Daya Manusia sebagai <i>Human Capital</i> .....	300
	Komponen dalam Modal Manusia .....	302
	Perbedaan <i>Human Capital</i> dengan <i>Human Resource</i> .....	303
	Proses dalam <i>Human Capital Management</i> .....	305
21	QUALITY MANAGEMENT .....	311
	Pendahuluan .....	311
	Konsep Dasar Manajemen Kualitas.....	311
	Sejarah Manajemen Kualitas .....	313
	Prinsip Manajemen Kualitas .....	314
	Alat dan Metode Manajemen Kualitas .....	315
	<i>Total Quality Management (TQM)</i> .....	316
	<i>Lean Manufacturing</i> .....	318
	Pengukuran dan Evaluasi Kualitas .....	319
	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i> .....	320
	Pengendalian Statistik Proses (SPC).....	321
	Survei Kepuasan Pelanggan.....	323
	Sertifikasi dan Standar Kualitas .....	324

## PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

**Drs. A. Rasyid Rahman, MA.**  
Universitas Hasanuddin

### **Pengertian Manajemen**

Terdapat beberapa definisi istilah manajemen menurut Budiyo (2004) oleh para ahli sebagai berikut.

1. Harold Koontz dan Cyril O'donnel

*“Management is getting things done through people. In brief about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staff, directs and controls the activities other people.”*

Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.

2. R. Terry

*“Manajemen is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.”*

Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai

sasaran-sasaran yang ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

### 3. James F. Stoner

*“Manajemen is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and using all other organizational resources to active stated organizational goals.”*

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi yang telah ditetapkan.

Dilihat dari definisi-definisi oleh para ahli di atas, istilah manajemen mengacu pada suatu proses mengoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja, agar diselesaikan secara efisien dan efektif, dengan dan melalui orang lain. Dimaksud efisien, yaitu mengacu pada hubungan antara luaran dan masukan (*output/input*) sedangkan efektif, yaitu menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasaran (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat.

Perbedaan cara pandang oleh masing-masing ahli tentang manajemen, tidak mengubah konsep manajemen yang tetap mengacu pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, (Daft, 2021; Marchisotti, Almeida, Domingos, 2018; Lee, Teece, David, 2013; Powley, Edwards, 2012).

#### 1. Perencanaan

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai, dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan, seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang berarti menentukan atau memilih alternatif pencapaian tujuan dari beberapa alternatif yang ada. Perencanaan diperlukan untuk mengarahkan kegiatan organisasi. Langkah

pertama, rencana ditetapkan untuk organisasi secara keseluruhan, kemudian rencana yang lebih detail untuk masing-masing bagian atau divisi ditetapkan. Dengan cara semacam itu, organisasi mempunyai perencanaan yang konsisten secara keseluruhan.

Beberapa manfaat perencanaan adalah (1) mengarahkan kegiatan organisasi yang meliputi penggunaan sumber daya dan penggunaannya untuk mencapai tujuan organisasi, (2) memantapkan konsistensi kegiatan anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi, dan (3) memonitor kemajuan organisasi. Jika organisasi berjalan menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, dapat dilakukan perbaikan. Manfaat nomor tiga tersebut, erat kaitannya dengan kegiatan pengendalian. Pengendalian memerlukan perencanaan dan perencanaan bermanfaat bagi pengendalian.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana. Terdapat tiga kegiatan dalam pengorganisasian, yaitu 1) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok, 2) membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan tersebut, dan 3) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi. Sebagai contoh, kegiatan perusahaan kebanyakan diorganisasi berdasarkan fungsi pokok perusahaan, seperti pemasaran, keuangan, produksi, administrasi, dan personalia. Masing-masing dikelompokkan menjadi departemen atau bagian sendiri. Masing-masing bagian dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab kepada direktur utama.

## 3. Pengarahan

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan, agar dapat



bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Terdapat empat kegiatan dalam fungsi pengendalian, yaitu: 1) menentukan standar prestasi, 2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, 3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan 4) melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan.

### **Sejarah Perkembangan Manajemen**

Sejarah perkembangan manajemen telah berlangsung sejak manusia berada di bumi, seiring berkembangnya tuntutan manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Sejarah membuktikan bahwa pada zaman purba atau zaman batu, manusia menggunakan keterampilan dan keahliannya untuk membuat alat-alat dari batu guna memenuhi tujuan hidupnya, kemudian manajemen berkembang sesuai dengan perkembangan keahlian serta pengetahuan dan keterampilan yang di peroleh melalui ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) yang terus berkembang.

Gerakan manajemen ilmiah telah dimulai sekitar akhir abad yang lalu, di mana para insinyur Amerika Serikat dan Eropa mencari dan mengembangkan cara-cara baru untuk mengelola suatu perusahaan. Beberapa yang di perhatikan dalam manajemen ilmiah adalah sebagai berikut:

1. pentingnya peranan manajemen dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas perusahaan;

2. pengangkatan dan pemanfaatan tenaga kerja dengan persyaratan-persyaratannya;
3. tanggung jawab kesejahteraan pegawai/karyawan; dan
4. kondisi yang cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam hal perbaikan kesejahteraan karyawan, antara lain diperhatikan pada metode pemikiran upah (gaji) pada karyawan. Metode apa yang digunakan dalam pemberian upah harus dikaitkan dengan produktivitas kerja. Pendekatan ini disebut sebagai metode pemberian *intensive*.

### **Teori Manajemen Ilmiah**

1. Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen adalah seorang manajer beberapa pabrik pemintal kapal di New Lanark Scotlandia semenjak tahun 1800-an. Dalam teorinya, menekankan tentang peranan sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Robert Owen merintis manajemen ilmiah karena melihat kenyataan kondisi dan persyaratan kerja sangat buruk, yaitu mempekerjakan anak-anak di bawah usia 5 tahun, yang pada saat itu sudah umum berlaku. Selain itu, standar waktu hari kerja sehari selama 13 jam sudah biasa terjadi. Oleh karena itu, Robert Owen memunculkan gagasan tentang perbaikan kondisi dan persyaratan kerja, seperti pengurangan standar hari kerja menjadi 10,5 jam. Begitu juga pembatasan usia tenaga kerja yang dipekerjakan menolak pekerja yang usianya kurang dari 10 tahun.

2. Charles Babbage (1792-1971)

Charles Babbage seorang professor matematika yang telah banyak mencurahkan perhatiannya bagi cara-cara kerja di pabrik supaya lebih efisien. Ia percaya bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja, akan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dapat menekan biaya-biaya. Charles Babbage

menyatakan penting melakukan pembagian kerja, sehingga pekerja (karyawan) dapat di didik dalam suatu keterampilan khusus. Dengan demikian, waktu dan biaya yang mahal dalam pelatihan (pendidikan) dapat ditekan dan proses pengulangan pekerjaan secara terus menerus dapat meningkatkan keterampilan pekerja sehingga efisiensi dapat tercapai.

3. Frederick W. Taylor (1870-1930)

Penelitian F.W. Taylor tentang studi waktu kerja (*time and motion studies*) pada bagian produksi di mana ia bekerja, di perusahaan *Midvales Stell*. Taylor menekankan waktu penyelesaian pekerjaan dapat dikorelasikan dengan upah yang diterima, yaitu semakin cepat atau tinggi prestasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, akan semakin tinggi upah yang diterima. Metode ini disebut sebagai “sistem upah defferensiasi” (*defferensial rate system*).

4. Henry L. Gantt (1861-1919)

Gagasan Henry L. Gantt mempunyai kesamaan dengan Taylor, yaitu a) kerja sama yang saling menguntungkan antarmanajer dan karyawan, b) mengenai metode seleksi yang ilmiah untuk menentukan tenaga kerja yang benar-benar tepat, dan c) sistem bonus dan penggunaan instruksi dalam pengaturan kerja. Akan tetapi, dalam menentukan bonus tidak seperti yang dikemukakan oleh Taylor dengan sistem upah *defferensial*. Hal ini menurutnya akan berdampak terlalu kecil motivasi kerja bagi tenaga kerja. Henry L. Gantt mengemukakan gagasan bahwa bagi tiap pekerja yang dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya untuk suatu hari, maka ia berhak menerima bonus sebesar 50 sen dollar untuk hari itu.

5. Frank B. (1868-1924) dan Lilian M. Gilbreth (1878-1972)

Kedua tokoh ini menyatakan penelitian gerakan akan meningkatkan semangat kerja bagi pekerja, hal ini

dikarenakan adanya keuntungan fisik terhadap pekerja itu sendiri yang harus dapat memanfaatkan kemampuan secara optimal. Gagasan program pengembangan karyawan lebih ditekankan pada karyawan itu sendiri, untuk mengembangkan dirinya melalui persiapan untuk dapat menerima jabatan yang lebih tinggi, penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya dan mampu memberi pelatihan terhadap penggantinya. Jadi, setiap pekerja harus dapat berfungsi sebagai pelaku, pelajar, dan guru serta berharap mendapat kesempatan baru.

6. Herrington Emerson (1853-1931)

Herrington Emerson melihat bahwa hal yang mengganggu sistem manajemen di dalam industri ialah adanya masalah pemborosan dan *in-efisiensi*. Oleh karena itu, Emerson mencetuskan ide-ide dalam 12 prinsip sebagai berikut: a) perumusan tujuan dengan jelas, b) kegiatan yang dilaksanakan masuk akal, c) tersedianya staf yang cakap, d) terciptanya disiplin kerja, e) pemberian balas jasa yang adil, f) laporan terpercaya, cepat, tepat dan kontinyu, g) pemberian instruksi perencanaan dari urutan-urutan kerja, h) adanya standar dan skedul, metode dan waktu setiap kegiatan, i) kondisi yang standar, j) operasi yang standar, k) instruksi-instruksi praktis tertulis standar, dan l) balas jasa efisien – rencana insentif.

### **Teori Manajemen Klasik**

1. Henry Fayol (1841-1925)

Henry Fayol adalah seorang industriawan Perancis yang kemudian terkenal sebagai bapak manajemen operasional mengembangkan manajemen sebagaimana yang dikemukakan dalam bukunya yang terkenal berjudul *Administration Industrielle et generale*. Fayol berpendapat bahwa dalam perusahaan industri kegiatan yang dilakukan manajemen dapat dibagi ke dalam beberapa kelompok tugas, yaitu:

- a. teknik produksi dan manufakturing produk, merupakan kegiatan memproduksi dan membuat produk. Kegiatannya meliputi merencanakan dan mengorganisir produk;
- b. komersial, meliputi kegiatan membeli bahan-bahan yang dibutuhkan dan menjual barang (hasil produksi);
- c. keuangan, kegiatan pembelanjaan, yaitu meliputi kegiatan mencari modal dan bagaimana menggunakan modal tersebut;
- d. keamanan, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk menjaga keamanan (keselamatan kerja dan harta benda yang dimiliki perusahaan);
- e. akuntansi, meliputi kegiatan yang terdiri dari mencatat, menghitung, mengkalkulasi biaya yang dilaksanakan, menghitung dan menentukan keuntungan yang diperoleh, mengetahui hutang-hutang yang menjadi kewajiban perusahaan menyajikan neraca, laporan rugi laba, dan mengumpulkan data-data dalam bentuk statistic; dan
- f. manajerial, tugas manajerial adalah melaksanakan fungsi-fungsi yang ada dalam manajemen.

## 2. James D. Mooney

James D. Mooney mengemukakan kaidah-kaidah yang diperlukan guna menetapkan organisasi manajemen adalah sebagai berikut:

- a. koordinasi, merupakan kaidah yang menghendaki adanya wewenang, saling melayani, perumusan tujuan dan kedisiplinan yang tinggi;
- b. prinsip skalar, yaitu suatu prinsip yang mendefinisikan tentang hubungan kepemimpinan, pendelegasian dan antarfungsi-fungsi tertentu yang dibutuhkan;
- c. prinsip fungsional, merupakan suatu prinsip yang mendefinisikan berbagai macam tugas yang harus

diselesaikan serta dalam usaha mencapai tujuan bersama; dan

- d. prinsip staf, merupakan prinsip yang membedakannya sebagai manajer staf dan lini lainnya.

### 3. Mary Parker Follet (1868-1933)

Tokoh lain yang juga memberikan sumbangan terhadap pandangan prinsip-prinsip administrasi adalah Mary Parker Follet, saat kematiannya pada tahun 1933 dianggap sebagai salah satu dari wanita terpenting yang dihasilkan oleh Amerika Serikat di bidang sosiologi dan kewarganegaraan. Dalam tulisannya tentang perusahaan dan organisasi-organisasi yang lain, Follet mengulas pemahaman tentang kelompok dan tentang komitmen yang tinggi terhadap kerja sama antarmanusia.

Follet mengungkapkan bahwa kelompok adalah suatu mekanisme di mana individu yang beraneka ragam dapat menggabungkan bakat-bakat yang dimiliki untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Organisasi dianggap olehnya sebagai sesuatu komunitas tempat manajer dan karyawan bekerja secara harmonis, tanpa salah satu pihak menguasai pihak yang lain, serta mampu menyelesaikan segala perbedaan dan pertentangan yang ada melalui diskusi.

Follet menganggap bahwa tugas manajer yaitu membantu karyawan dalam organisasi untuk saling bekerja Bersama, mencapai kepentingan-kepentingan yang terintegrasi. Arti penting yang lebih jauh dari pandangan Follet terlihat pada *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*. Follet berpendapat bahwa dengan membuat karyawan merasa memiliki perusahaan akan tercipta rasa tanggung jawab kolektif.

Akhir-akhir ini, memunculkan isu serupa dengan istilah *employee ownership*, *profit sharing*, dan *gain-sharing plans*. Follet juga berpendapat bahwa permasalahan dalam bisnis melibatkan berbagai

macam faktor yang harus juga dipertimbangkan dalam kaitannya dengan hubungan antarmasing-masing faktor. Sekarang ini, kita sering berbicara tentang sebuah sistem pada saat menggambarkan fenomena yang serupa.

Follet yakin bahwa perusahaan seharusnya memberikan pelayanan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan harus dihubungkan dengan kesejahteraan umum. Saat ini, kita sering membahas hal semacam itu, dengan istilah etika manajerial dan tanggung jawab sosial perusahaan.

#### 4. Chaster I. Barnard (1886-1961)

Chaster memandang organisasi sebagai suatu sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Fungsi-fungsi utama manajemen, menurut pandangan Chaster, yaitu perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Chaster menekankan pentingnya peralatan komunikasi untuk pencapaian tujuan kelompok.

Chaster juga mengemukakan teori penerimaan pada wewenang. Dalam teorinya dinyatakan bahwa bawahan akan menerima perintah, hanya bila mereka memahami dan mampu, serta berkeinginan untuk menuruti perintah atasan. Chaster adalah pelopor dalam penggunaan pendekatan sistem untuk pengelolaan organisasi.

### **Teori Hubungan Manusiawi**

Manajemen berfokus pada hubungan manusiawi, yaitu memberikan perhatian hubungan terhadap karyawan, yang menjadi kelemahan manajemen ini berorientasi pada tugas yang menimbulkan banyak kritikan, karena pekerjaan menjadi monoton dan membosankan para karyawan sehingga produktivitas menjadi menurun, sedangkan SDM adalah manusia yang pada dasarnya, bersifat sosial dan ingin mengaktualisasikan dirinya (manusia ingin memuaskan kebutuhan sosialnya, ingin mengembangkan diri, dan ingin mensejahterakan kebutuhan pribadi).

Konsep makhluk sosial tidak menggambarkan secara lengkap individu dalam tempatnya bekerja. Hal ini merupakan salah satu keterbatasan dari teori hubungan manusia. Di samping itu, perbaikan-perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas yang relevan seperti yang diharapkan. Lingkungan sosial di tempat kerja hanya salah satu dari beberapa faktor yang saling berinteraksi yang memengaruhi produktivitas. Peranan hubungan manusia mencakup tiga macam.

1. Peranan Figur Bapak (*Figurehead*)

Peranan figur bapak lebih merupakan peranan manajer sebagai simbol “pimpinan” perusahaan. Peranan tersebut lebih bersifat seremonial. Sebagai contoh, manajer menghadiri dan membuka secara resmi (dengan menggunting pita) pembukaan pabrik baru, menyambut tamu organisasi, dan menghadiri resepsi pernikahan anak buahnya. Manajer menjadi simbol dan personifikasi organisasi yang dipimpinnya. Kadang-kadang, manajer dianggap bertanggung jawab terhadap kejadian yang menimpa organisasinya meskipun kejadian tersebut di luar kendalinya.

2. Peranan Pimpinan (*Leader*)

Manajer diharapkan menjadi pemimpin bagi anak buahnya. Manajer melakukan penarikan (*recruitment*) karyawan, memberikan pelatihan (*training*), dan memotivasi karyawan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi. Sampai tahap tertentu, sukses tidaknya bawahan merupakan cerminan kemampuan manajer sebagai pimpinan.

3. Peranan Penghubung (*Liaison*)

Manajer juga sering memainkan peranan penghubung, baik dengan pihak di dalam organisasi maupun dengan pihak di luar organisasi. Jika ada peraturan yang kurang menguntungkan organisasi, manajer dapat melakukan pendekatan terhadap pihak-pihak yang berkaitan untuk meminimalkan efek peraturan yang kurang menguntungkan



tersebut. Kadang-kadang, manajer menjadi penghubung organisasi dengan pesaingnya. Karena itu, sering terjadi aliansi antara dua perusahaan yang sebelumnya saling berkompetisi.

### **Pendekatan Manajemen Modern**

Pendekatan yang digunakan dalam manajemen modern ini adalah bahwa manusia memiliki kebutuhan yang beraneka ragam, dan mengalami perubahan yang begitu cepat. Oleh karena itu, pendekatan manajemen modern menilai bahwa tidak ada satu cara atau pendekatan yang dapat digunakan pada seluruh situasi. Walaupun demikian, pendekatan ini tetap mengakui gagasan-gagasan yang dikemukakan dalam teori manajemen klasik dan sumber daya manusia. Manajemen modern pada dasarnya dibangun atas dua konsep utama, yaitu teori tentang perilaku organisasi (*organizational behaviour*) dan manajemen kuantitatif (*management science*).

#### **1. Teori Perilaku**

Pandangan-pandangan umum dalam teori perilaku ini di tandai oleh tiga tingkatan kelompok perilaku, yaitu: 1) perilaku individu per individu, 2) perilaku antarkelompok-kelompok sosial, dan 3) perilaku antarkelompok sosial. Beberapa ahli yang menganut teori ini adalah sebagai berikut.

- a. Douglas McGregor melalui teori X dan Y-nya.
- b. Abraham Maslow yang mengembangkan adanya hierarki kebutuhan dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan dinamika proses motivasi.
- c. Frederich Herzberg yang menguraikan teori motivasi hiegenis atau teori dua faktor.
- d. Robert Blake dan Jane Mouton yang mejelaskan lima gaya kepemimpinan dengan kondisi manajerial (*managerial grid*).
- e. Chris Argyris yang memandang organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antarhubungan budaya.

- f. Edgar Schein yang banyak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi, dan sebagainya.
- g. Rensis Likert yang telah mengidentifikasi dan melakukan penelitiannya secara intensif mengenai empat sistem manajemen.
- h. Fred Fiedler yang menyarankan pendekatan *contingency* pada studi kepemimpinan.

Adapun pokok-pokok pikiran yang dikemukakan oleh para penganut teori perilaku tersebut dapat dirangkum sebagai berikut:

- a. organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi;
- b. pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan;
- c. manajemen harus sistematis, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati; dan
- d. manajemen teknik dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan prosedur dan prinsip).

Selain empat pokok pikiran di atas, berdasarkan hasil riset perilaku dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. manajer masa kini harus diberikan latihan dalam pemahaman prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen;
- b. organisasi harus menjalankan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhan mereka;
- c. unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi;
- d. komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan;

- e. pola-pola pengawasan dan manajemen positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan; dan
- f. pekerjaan setiap karyawan harus disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan mereka mencapai kepuasan diri dari pekerjaan tersebut.

## 2. Teori Kuantitatif

Teori kuantitatif memfokuskan perhitungan manajemen didasarkan atas perhitungan-perhitungan yang dapat dipertanggungjawabkan keilmiahannya. Dalam setiap pemecahan masalah, harus terlebih dahulu diketahui masalahnya dengan melakukan kegiatan-kegiatan riset ilmiah, riset operasional, teknik-teknik ilmiah seperti kegiatan penganggaran modal, manajemen aliran kas, pengembangan strategi produk, perencanaan program, pengembangan sumber daya manusia dan sebagainya.

Pendekatan-pendekatan semacam ini, dikenal sebagai pendekatan manajemen *science* atau ilmu manajemen yang biasanya dengan prosedur dan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. merumuskan masalah,
- b. menyusun model matematik,
- c. mendapatkan penyelesaian dari model,
- d. menganalisis model dan hasil yang diperoleh dari model,
- e. menetapkan pengawasan atas hasil-hasil, dan
- f. mengadakan implementasi kegiatan.

Pemecahan masalah manajemen dan pengambilan keputusan manajemen yang didasarkan atas pendekatan kuantitatif ini, harus memberikan dasar kepada manajer menyangkut dasar-dasar pendekatan yang rasional.

## **Daftar Pustaka**

- Amirullah dan Haris, Budiono. (2004). *PengantarManajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Daft, Richard L. (2021). *Management*. Boston: Cengage Learning.
- Fayol, Henri. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Lee, Sunyoung., Teece, David, J. (2013). The Functions of Middle and Top Management in the Dynamic Capabilities Framework. *Kindai Management Review*, 1(1), 28-40.
- Marchisotti, G. G., Almeida, R. L., & Domingos, M. L. C. (2018). Decision Making at The First Management Level: The Interference of the Organizational Culture. *Human and Social Management*, 19(3), 1-26.
- Powley, Roger., Edwards, Cindy. (2012). *Principles of Management*. British Columbia: Commonwealth of Learning.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. London: Harper and Brothers

## **Profil Penulis**



### **Drs. A Rasyid Rahman, MA.**

Sejak tahun 1992 sampai sekarang, penulis menjadi dosen tetap di Departemen Ilmu Sejarah Fakultas Ilmu Budaya Universitas Hassanuddin Makassar. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Muda (D-3) dan Sarjana (S-1) di Universitas Negeri Alaudin Makassar (IAIN) dan lulus tahun 1987, kemudian penulis menyelesaikan studi pada program Pascasarjana Universitas Islam Syarif Hidayatullah kerja sama Universitas Indonesia dalam bidang Sejarah dan Humaniora lulus tahun 2000.

Penulis memiliki kepakaran dalam bidang Ilmu Sejarah Sosial dan Ekonomi. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen professional, penulis aktif melakukan publikasi baik dalam bentuk jurnal maupun buku sesuai dengan bidang keilmuan dan kepakaran. Penulis sampai saat ini aktif mengajar di berbagai fakultas dalam lingkungan Universitas Hasanuddin dan Universitas Sulawesi Barat, penulis juga aktif diberbagai organisasi profesi dan organisasi sosial keagamaan.

E-mail Penulis: [rasyidrahman41@gmail.com](mailto:rasyidrahman41@gmail.com)

# PRINSIP DAN BIDANG MANAJEMEN

**Dr. Mohamad Afan Suyanto, S.E., M.M.**  
Universitas Gorontalo

## **Pendahuluan**

Manajemen adalah konsep kunci yang berperan sentral dalam pengelolaan organisasi dan sumber daya. Konsep ini mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan informasi dalam sebuah organisasi. Prinsip dan bidang manajemen adalah fondasi yang mendukung keberhasilan dan keberlanjutan organisasi dalam dunia yang terus berubah.

Prinsip-prinsip manajemen, yang telah berkembang selama bertahun-tahun, membantu para pemimpin dan manajer dalam mengambil keputusan yang tepat, memotivasi karyawan, mengelola konflik, dan mencapai tujuan organisasi. Prinsip-prinsip ini juga mempromosikan penggunaan sumber daya dengan efisien dan efektif.

Prinsip-prinsip manajemen adalah fondasi yang mendukung segala tindakan dan keputusan manajerial. Prinsip-prinsip ini mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengendalian sumber daya organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, prinsip-prinsip manajemen juga mencakup nilai-nilai seperti efisiensi, efektivitas, inovasi, keadilan, dan tanggung jawab sosial (Robbins & Coulter, 2019).

Bidang-bidang khusus dalam manajemen, seperti pemasaran, operasional produksi, keuangan, dan sumber daya manusia, memberikan fokus pada aspek-aspek tertentu dalam pengelolaan organisasi. Masing-masing bidang ini, memiliki metodologi, alat, dan teknik yang spesifik untuk mencapai tujuan mereka. Sebagai contoh, dalam bidang pemasaran, fokus adalah pada pemahaman pelanggan dan strategi untuk memasarkan produk atau layanan kepada mereka. Di bidang keuangan, perhatian terutama diberikan pada pengelolaan keuangan perusahaan dan pengambilan keputusan investasi yang cerdas. Setiap bidang ini, memiliki karakteristik dan tantangan sendiri, tetapi semuanya saling terkait dan berkontribusi pada keseluruhan kesehatan organisasi (Daft, 2018).

Penting untuk diingat bahwa manajemen bukan hanya tentang bisnis, tetapi juga berlaku untuk organisasi nonprofit, pemerintah, dan bahkan dalam kehidupan sehari-hari. Kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengelola adalah keterampilan yang berharga dalam berbagai konteks.

Dalam era yang ditandai oleh perubahan cepat dan ketidakpastian, manajemen memainkan peran penting dalam membantu organisasi beradaptasi, berkembang, dan tetap relevan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip dan menggunakan alat-alat yang sesuai dalam bidang manajemen yang relevan, organisasi dapat mencapai keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan.

## **Prinsip Manajemen**

Prinsip-prinsip manajemen adalah panduan atau norma dasar yang menjadi landasan bagi seorang manajer dalam melaksanakan tugas-tugas manajemennya. Prinsip-prinsip ini membantu manajer membuat keputusan yang bijak, mengelola sumber daya dengan efisien, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Prinsip-prinsip manajemen ini mencakup berbagai aspek, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Prinsip-prinsip manajemen tidak hanya berlaku dalam dunia bisnis, tetapi juga relevan dalam berbagai konteks, termasuk organisasi pemerintah, lembaga pendidikan, dan organisasi nirlaba. Beberapa contoh prinsip manajemen yang penting termasuk pembagian kerja, otoritas dan tanggung jawab, perencanaan, pengambilan keputusan berdasarkan fakta, komunikasi yang efektif, dan penghargaan terhadap kinerja yang baik.

Penerapan prinsip-prinsip manajemen yang tepat membantu menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur, efisien, dan efektif. Manajer yang memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini dengan baik, cenderung lebih sukses dalam mencapai tujuan organisasi mereka dan memimpin tim dengan efektif.

Namun, penting untuk diingat bahwa prinsip-prinsip manajemen dapat bervariasi tergantung pada konteks dan situasi tertentu. Manajer harus mampu mengadaptasi prinsip-prinsip ini, sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi mereka.

Pemahaman yang baik tentang prinsip-prinsip manajemen adalah salah satu kunci kesuksesan dalam dunia manajemen, dan mereka menjadi dasar bagi pengembangan keterampilan manajemen yang lebih tinggi. Mereka membantu manajer mengatasi berbagai tantangan dan masalah yang muncul selama proses manajemen. Pada akhir abad ke-19, banyak organisasi mulai menerapkan praktik-praktik manajemen dalam operasional sehari-hari. Namun, pada awal abad ke-20, organisasi besar seperti pabrik-pabrik produksi merasa perlunya peningkatan dalam pengelolaan, tetapi pada saat itu, alat, model, dan metode manajemen yang tersedia masih terbatas. Inilah saat dimulainya pengembangan prinsip-prinsip manajemen.

Henri Fayol (1841-1925) adalah ilmuwan yang pertama kali memperkenalkan fondasi bagi manajemen ilmiah modern. Dia menggagas konsep-konsep yang dikenal sebagai prinsip-prinsip manajemen. Prinsip-prinsip ini menjadi dasar bagi keberhasilan manajemen dalam organisasi. Fayol merangkum 14 prinsip manajemen



dasar yang komprehensif. Menurut Fayol (dalam Rohman, 2017), setidaknya ada 14 prinsip manajemen.

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)

Upaya untuk mengelompokkan pekerjaan ke dalam bagian-bagian sumber daya manusia dalam lingkup manajemen agar mereka membangun pengalaman dan meningkatkan keahlian mereka, meningkatkan produktivitas, dan mendatangkan keuntungan.

2. Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)

Pemberian wewenang kepada sumber daya manusia dalam lingkup manajemen harus disertai dengan tanggung jawab yang seimbang, sehingga menghasilkan keseimbangan dalam organisasi.

3. Disiplin (*Discipline*)

Prinsip disiplin ini terkait dengan pelaksanaan wewenang dengan benar untuk mempertahankan kedisiplinan.

4. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Setiap bawahan hanya menerima perintah dari satu manajer di atasnya, mencegah kebingungan dan konflik.

5. Kesatuan Pengarahan (*Unity of Direction*)

Kelompok kerja dengan tujuan yang sama harus dipimpin oleh satu manajer.

6. Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Umum (*Subordination of Individual Interest to General Interest*)

Kepentingan individu harus ditempatkan di bawah kepentingan organisasi.

7. Penggajian Pegawai (*Remuneration*)

Gaji harus adil dan memuaskan, mendorong pegawai bekerja maksimal.

8. Pemusatan (*Centralization*)  
Batasan sejauh mana perintah dalam organisasi dijalankan untuk mencegah tindakan sewenang-wenang.
9. Hierarki/Rangkaian Perintah (*Chain of Command*)  
Perintah harus mengalir dari atas ke bawah dengan tingkatan yang berurutan.
10. Ketertiban (*Order*)  
Ketertiban tercipta saat seluruh bagian organisasi mematuhi prinsip kedisiplinan yang tinggi.
11. Keadilan dan Kejujuran (*Equity*)  
Perlakuan adil dan jujur menciptakan ketaatan dan kesetiaan pegawai.
12. Stabilitas Masa Jabatan dalam Kepegawaian (*Stability of Tenure of Personnel*)  
Penempatan pegawai yang tepat mengurangi perputaran pegawai yang mengganggu.
13. Prakarsa (*Initiative*)  
Melibatkan pegawai dalam lingkup manajemen dengan memberi mereka kesempatan mengemukakan ide-ide baru.
14. Semangat Kesatuan (*Esprit de Corps*)  
Manajer harus menumbuhkan semangat kesatuan dengan kepemimpinan yang baik.

### **Bidang Manajemen**

Bidang ilmu manajemen adalah studi tentang bagaimana mengelola sumber daya dan proses dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Manajemen mencakup berbagai konsep, prinsip, teknik, dan teori yang digunakan untuk mengoordinasikan aktivitas-aktivitas organisasi agar berjalan secara efisien dan efektif.

Bidang ilmu manajemen mencakup sejumlah konsep dan pendekatan yang digunakan dalam mengelola organisasi, termasuk perencanaan strategis, kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Studi dalam bidang ini membantu para manajer dan pemimpin dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola organisasi dengan baik dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

Ruang lingkup perusahaan sangatlah luas tergantung perusahaan bagaimana cara mengembangkannya dan strategi yang di gunakan sesuai dengan skala perusahaan itu. Dalam konteks manajemen Amirullah (2015) terdapat empat bidang manajemen, yaitu bidang pemasaran (*marketing*), bidang operasional produksi (*production and operational*), bidang keuangan (*finance*), dan bidang sumber daya manusia (*human resource*).

## 1. Bidang Pemasaran

Bidang pemasaran memainkan peran sentral dalam kesuksesan sebuah perusahaan. Ini adalah ujung tombak yang menghubungkan produk atau layanan perusahaan, dengan pasar dan pelanggan. Berikut adalah uraian tentang pentingnya bidang pemasaran dalam menjalankan bisnis sebagai berikut.

### a. Mengidentifikasi dan Memahami Konsumen

Salah satu fungsi utama pemasaran adalah mengidentifikasi dan memahami kebutuhan, preferensi, dan perilaku konsumen. Ini melibatkan penelitian pasar, analisis data pelanggan, dan pemahaman mendalam tentang segmen pasar yang berbeda (Kotler & Keller, 2016).

### b. Pengembangan Produk dan Layanan yang Relevan

Berdasarkan pemahaman tentang konsumen, bidang pemasaran berperan dalam mengembangkan produk dan layanan yang relevan dan menguntungkan. Ini mencakup perancangan produk, pengemasan, dan branding (Kotler et al., 2017).

c. Promosi dan Komunikasi

Pemasaran melibatkan upaya untuk mempromosikan produk atau layanan kepada target pasar. Ini meliputi iklan, promosi penjualan, public relations, dan pemasaran digital (Solomon et al., 2019).

d. Distribusi dan Akses ke Pasar

Pemasaran juga mencakup manajemen saluran distribusi yang efisien untuk memastikan produk atau layanan dapat diakses oleh konsumen dengan mudah (Coughlan et al., 2006).

e. Penentuan Harga

Penentuan harga adalah aspek penting dalam pemasaran. Manajemen harga yang bijak membantu menentukan harga yang sesuai dengan nilai produk atau layanan serta permintaan pasar (Nagle & Müller, 2018).

f. Pengukuran Kinerja dan Pengambilan Keputusan

Bidang pemasaran juga melibatkan pengukuran kinerja dan analisis data untuk memahami efektivitas strategi pemasaran. Ini membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik untuk memaksimalkan laba dan keuntungan (Keller, 2020).

g. Pengembangan dan Pemeliharaan Hubungan dengan Pelanggan

Merawat hubungan dengan pelanggan merupakan komponen penting dalam pemasaran. Hubungan yang baik dengan pelanggan dapat meningkatkan retensi dan loyalitas (Gronroos, 2007).

h. Adaptasi terhadap Perubahan Pasar

Pasar selalu berubah. Pemasaran harus bersifat dinamis dan adaptif terhadap perubahan tren, teknologi, dan persaingan (Kotler et al., 2017).

Dengan melibatkan semua fungsi ini, bidang pemasaran membantu perusahaan membangun citra

merek yang kuat, meningkatkan penjualan, dan mencapai keuntungan yang berkelanjutan. Ini juga berperan dalam mempertahankan daya saing perusahaan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

## 2. Bidang Operasional

Bidang Manajemen Produksi, juga dikenal sebagai Operasi atau Manajemen Operasional, adalah bagian penting dalam manajemen yang berfokus pada efisien dan efektifnya proses produksi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan dan memenuhi keinginan konsumen. Berikut adalah uraian tentang pentingnya bidang Manajemen Produksi adalah sebagai berikut.

### a. Perencanaan Produksi

Salah satu fungsi utama manajemen produksi adalah perencanaan produksi yang efisien. Ini mencakup penetapan lokasi pabrik, desain proses produksi, pengaturan aliran kerja, dan alokasi sumber daya (Heizer & Render, 2017).

### b. Pengendalian Kualitas

Manajemen produksi bertanggung jawab untuk memastikan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan. Ini melibatkan pengendalian kualitas selama setiap tahap produksi untuk mengidentifikasi dan mengatasi cacat (Jacobs & Chase, 2017).

### c. Efisiensi Operasional

Salah satu fokus utama Manajemen Produksi adalah menciptakan sistem produksi yang efisien. Ini mencakup pengelolaan persediaan, pengoptimalan proses, dan peningkatan produktivitas tenaga kerja (Stevenson, 2018).

### d. Pengelolaan Persediaan

Manajemen Produksi berperan dalam mengelola persediaan bahan baku dan produk jadi.

Tujuannya adalah untuk menjaga persediaan yang cukup untuk memenuhi permintaan pelanggan, tanpa *overstocking* atau *understocking* (Chopra & Meindl, 2020).

e. Ketepatan Waktu (*On-Time Delivery*)

Memastikan produk atau layanan disampaikan kepada pelanggan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan adalah prioritas dalam manajemen produksi. Hal ini berkontribusi pada kepuasan pelanggan (Slack et al., 2019).

f. Pengendalian Biaya Produksi

Manajemen Produksi juga harus menjaga biaya produksi tetap terkendali. Ini melibatkan pemantauan biaya bahan baku, tenaga kerja, dan *overhead* operasional (Heizer & Render, 2017).

g. Penggunaan Teknologi dan Automasi

Dalam era digital, manajemen produksi juga harus mempertimbangkan penggunaan teknologi dan otomasi untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas produksi (Schroeder et al., 2019).

Dengan menjalankan fungsi-fungsi ini dengan baik, manajemen produksi membantu organisasi mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi dalam operasinya. Ini juga berkontribusi pada kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar, dengan produk berkualitas dan biaya yang kompetitif.

3. Bidang Keuangan

Bidang manajemen keuangan memiliki peran utama dalam mengelola sumber daya keuangan organisasi, dan memastikan keberlanjutan serta profitabilitasnya. Berikut adalah uraian tentang fungsi dari manajemen keuangan adalah sebagai berikut.

a. Memastikan Profitabilitas Organisasi

Salah satu fungsi utama manajemen keuangan adalah memastikan bahwa organisasi

menghasilkan keuntungan. Ini mencakup analisis keuangan yang mendalam, untuk mengidentifikasi peluang meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya (Brigham & Houston, 2019).

b. Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan adalah langkah awal yang krusial dalam manajemen keuangan. Ini melibatkan penetapan tujuan keuangan jangka panjang dan jangka pendek, pembuatan anggaran, dan proyeksi keuangan (Gitman & Zutter, 2019).

c. Pengelolaan Modal

Manajemen keuangan membantu organisasi dalam menentukan sumber modal yang dibutuhkan untuk operasionalisasi bisnis. Ini termasuk pemilihan metode pendanaan, seperti ekuitas atau utang, serta penentuan struktur modal yang optimal (Ross et al., 2020).

d. Manajemen Kas

Pengelolaan kas adalah fungsi penting dalam manajemen keuangan. Ini mencakup manajemen penerimaan dan pengeluaran kas sehari-hari, pengendalian likuiditas, dan pengoptimalan penggunaan dana agar efisien (Brigham & Ehrhardt, 2019).

e. Analisis Investasi

Manajemen keuangan membantu organisasi dalam mengevaluasi investasi potensial, seperti akuisisi aset, ekspansi bisnis, atau proyek-proyek baru. Ini melibatkan analisis risiko dan pengembalian investasi yang memadai untuk memastikan keputusan investasi yang bijak (Brealey et al., 2021).

f. Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah bagian penting dari manajemen keuangan yang melibatkan

identifikasi, evaluasi, dan mitigasi risiko finansial. Ini mencakup perlindungan aset organisasi melalui asuransi, diversifikasi investasi, dan strategi manajemen risiko lainnya (Hull, 2017).

g. Pelaporan Keuangan

Manajemen keuangan bertanggung jawab untuk menyusun laporan keuangan yang akurat dan relevan, seperti laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas. Laporan-laporan ini memberikan pemahaman yang jelas tentang kinerja keuangan organisasi kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal (Kimmel et al., 2018).

Fungsi-fungsi manajemen keuangan ini membantu memastikan bahwa organisasi dapat mengelola sumber daya keuangan dengan baik, mencapai profitabilitas, dan mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

4. Bidang Sumber Daya Manusia

Bidang Sumber Daya Manusia (SDM), sering disebut sebagai Human Resource Management (HRM), adalah salah satu aspek penting dalam manajemen yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Bidang SDM mengurus berbagai aspek terkait dengan karyawan, mulai dari perekrutan hingga pengembangan dan kompensasi. Berikut adalah uraian tentang aktivitas-aktivitas kunci dalam bidang SDM adalah sebagai berikut.

a. Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja

Rekrutmen adalah proses menarik dan memilih calon karyawan yang berkualitas untuk mengisi posisi dalam organisasi. Ini melibatkan pembuatan iklan pekerjaan, wawancara, dan pengecekan referensi. Seleksi adalah tahap di mana calon karyawan dinilai lebih lanjut, untuk memastikan bahwa mereka sesuai dengan persyaratan dan budaya organisasi (Dessler, 2017).



b. Pengembangan Melalui Pelatihan

Pelatihan adalah proses memberikan keterampilan, pengetahuan, dan wawasan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Ini dapat melibatkan pelatihan teknis, manajemen, atau pengembangan kepemimpinan (Noe et al., 2019).

c. Pertahanan Tenaga Kerja Berkualitas

Memastikan bahwa karyawan tetap terlibat, puas, dan berkomitmen terhadap organisasi adalah elemen penting dari pertahanan tenaga kerja berkualitas. Ini melibatkan manajemen kinerja, umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan karier (Milkovich et al., 2019).

d. Kompensasi dan Bonus

Kompensasi mencakup semua bentuk penggantian yang diberikan kepada karyawan, termasuk gaji, tunjangan, dan manfaat lainnya. Bonus, di sisi lain, adalah insentif tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian tertentu (Milkovich et al., 2019).

Bidang SDM sangat penting karena karyawan adalah salah satu aset terbesar dan paling berharga dalam organisasi. Mengelola tenaga kerja dengan baik dapat memberikan manfaat besar dalam hal produktivitas, motivasi karyawan, dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

## Daftar Pustaka

- Abd. Rohman, M. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: Inteligencia Media.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2021). *Principles of Corporate Finance* (Edisi ke-13). New York: McGraw-Hill Education.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of Financial Management* (Edisi ke-15). USA: Cengage Learning.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2020). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Edisi Ke-7. New York: Pearson.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2006). *Marketing Channels*. Edisi Ke-7. New York: Pearson.
- Daft, R. L. (2018). *Management*. Edisi Ke-13. USA: Cengage Learning.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Edisi Ke-15. New York: Pearson.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. (IEEE).
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). *Principles of Managerial Finance*. Edisi Ke-15. New York: Pearson.
- Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Heizer, J., & Render, B. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Edisi Ke-12. New York: Pearson.
- Hull, J. C. (2017). *Risk Management and Financial Institutions*. Edisi Ke-4. New York: John Wiley & Sons.
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2017). *Operations and Supply Chain Management*. Edisi Ke-15. New York: McGraw-Hill Education.

- Keller, K. L. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Edisi Ke-5. New York: Pearson.
- Kimmel, P. D., Weygandt, J. J., & Kieso, D. E. (2018). *Financial Accounting: Tools for Business Decision-Making*. Edisi Ke-7. New York: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Edisi Ke-15. New York: Pearson.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2017). *Principles of Marketing*. Edisi Ke-7. New York: Pearson.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation*. Edisi Ke-12. New York: McGraw-Hill Education.
- Nagle, T. T., & Müller, G. (2018). *The Strategy and Tactics of Pricing*. New York: Routledge.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management*. Edisi Ke-14. New York: Pearson.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2020). *Essentials of Corporate Finance*. Edisi Ke-9. New York: McGraw-Hill Education.
- Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2019). *Operations Management in the Supply Chain: Decisions and Cases*. Edisi Ke-7. New York: McGraw-Hill Education.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). *Operations Management*. Edisi Ke-9. New York: Pearson.
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2019). *Marketing: Real People, Real Choices*. Edisi Ke-10. New York: Pearson.
- Stevenson, W. J. (2018). *Operations Management*. Edisi Ke-13. New York: McGraw-Hill Education.

## **Profil Penulis**



### **Dr. Mohamad Afan Suyanto, S.E., M.M.**

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2005 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di prodi Manajemen Pada Fakultas Ekonomi Universitas Gorontalo pada tahun 2009. Pada tahun 2013 penulis menyelesaikan studi S-2 di Program Studi Magister Manajemen di Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia dan pada tahun 2018 menyelesaikan studi S-3 di Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia.

Penulis memiliki kepakaran di bidang ilmu Manajemen Pemasaran, dan Mewujudkan karir sebagai dosen profesional yang juga aktif sebagai peneliti dalam bidang kepakarannya adalah pencapaian yang memerlukan komitmen dan usaha yang berkelanjutan. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Saat ini, penulis menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomi di Universitas Gorontalo.

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



# MANAJEMEN SEBAGAI SENI, ILMU, PROSES, DAN PROFESI

**Dra. Anastasia Bernadin Dwi Mardiatmi, M.M., CPM.**

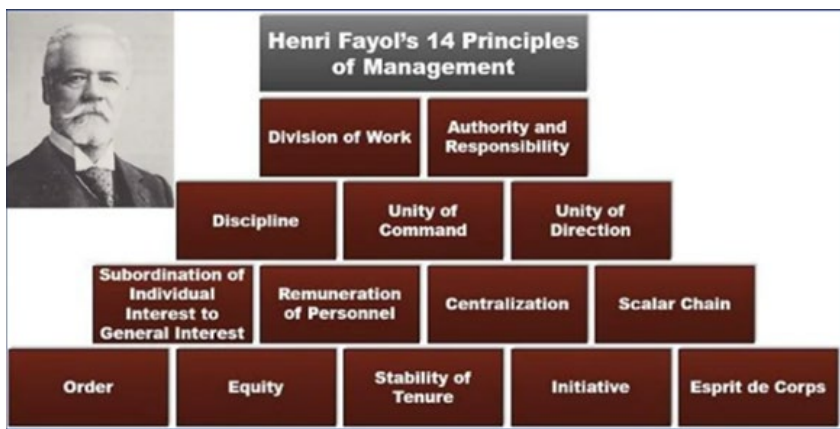
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta

## **Latar Belakang Konsep Ilmu Manajemen**

Memahami ilmu manajemen dengan benar, menjadi modal dasar untuk dapat mengelola sumber-sumber daya dengan tepat. Implementasi fungsi-fungsi manajemen dan prinsip-prinsip manajemen dengan benar, menjadikan pencapaian tujuan manajemen tercapai dengan efektif dan efisien. George R. Terry, dalam bukunya *Principle of Management* menyatakan manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari PODC, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *directing* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sejalan dengan G.R. Terry, bahwa ilmu manajemen dapat diandalkan dalam pengelolaan sumber-sumber daya yang digunakan untuk pencapaian tujuan. Ricky W. Griffin memaknai ilmu manajemen adalah proses *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *coordinating* (koordinasi), dan *controlling* (pengawasan) pada penggunaan sumber-sumber daya, agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien, berarti bahwa manajemen dilakukan secara cermat, terorganisir dan tepat waktu.

Ilmu manajemen menjadi penting dalam mempertanggungjawabkan pengelolaan organisasi kepada semua *stakeholder* yang ada secara profesional, dengan penekanan prinsip-prinsip manajemen yang ada. Terdapat 14 Prinsip Manajemen menurut Henry Fayol. Henry Fayol (1841-1925), seorang ahli teori Manajemen dan Administrasi yang berasal dari Prancis memperkenalkan 14 Prinsip Manajemen dalam bukunya yang berjudul “*Administration Industrielle et Generale*”, 14 Prinsip Manajemen menurut Henri Fayol adalah sebagai berikut.



Gambar 3.1 Prinsip Manajemen menurut Henry Fayol

Sumber: Henry Fayol

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)

Pekerjaan harus dibagi menjadi unsur-unsur yang lebih kecil atau dispesialisasi, sehingga *output* (hasil kerja) karyawan dan efektivitas, akan meningkat seiring dengan peningkatan kemampuan dan keahlian pada tugas yang diembannya.

2. Keseimbangan Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority dan Responsibility*)

Para *manager* memiliki wewenang dalam memerintahkan bawahan melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Setiap karyawan diberikan wewenang untuk melakukan suatu pekerjaan. Akan tetapi, suatu hal yang perlu diingat, wewenang

tersebut berasal dari suatu tanggung jawab. Oleh karena itu, wewenang dan tanggung jawab harus seimbang, makin besar wewenangnya makin besar pula pertanggungjawabannya.

3. Disiplin (*Discipline*)

Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Namun, setiap organisasi memiliki cara yang berbeda-beda dalam menegakkan kedisiplinannya. Kedisiplinan merupakan dasar dari keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya.

4. Kesatuan Komando (*Unity of Command*)

Berdasarkan prinsip kesatuan komando, karyawan seharusnya hanya menerima perintah dari seorang atasan saja, dan juga bertanggung jawab kepada satu atasan saja. Jika terlalu banyak atasan yang memberikan perintah, karyawan yang bersangkutan akan sulit untuk membedakan prioritasnya. Hal ini juga akan menimbulkan kebingungan, dan tidak fokus pada tugas yang diberikannya.

5. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*)

Karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi, harus memiliki tujuan dan arah yang sama dan bekerja berdasarkan rencana yang sama.

6. Mengutamakan Kepentingan Organisasi di atas Kepentingan Individu (*Subordination of Individual Interests to the General Interest*)

Kepentingan Organisasi harus didahulukan dari kepentingan individu seorang karyawan. Termasuk kepentingan individu *manager* itu sendiri.

7. Kompensasi yang Adil (*Remuneration*)

Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah upah atau gaji yang didasarkan pada tugas yang dibebankannya. Kompensasi yang dimaksud ini dapat berupa finansial maupun nonfinansial.



8. Sentralisasi (*Centralization*)

Fayol menyatakan bahwa seorang pemimpin atau manajer harus mengadopsi prinsip sentralisasi yang seimbang (bukan sentralisasi penuh ataupun desentralisasi penuh). Hal ini dikarenakan sentralisasi penuh (*complete centralization*) akan mengurangi peranan bawahan dalam suatu organisasi, sedangkan desentralisasi akan menimbulkan kesimpangsiuran dalam pengambilan keputusan. Wewenang tertentu harus didelegasikan sebanding dengan tanggung jawab yang diberikan.

9. Rantai Skalar (*Scalar Chain*)

Rantai skalar adalah garis wewenang dari atas sampai ke bawah. Setiap karyawan harus menyadari posisi mereka di dalam hierarki organisasi. Garis wewenang ini, akan menunjukkan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya.

10. Tata Tertib (*Order*)

Tata tertib memegang peranan yang penting dalam bekerja, karena pada dasarnya semua orang tidak dapat bekerja dengan baik, dalam kondisi yang kacau dan tegang. Selain itu, untuk meningkatkan efisiensi dalam bekerja, fasilitas, dan perlengkapan kerja harus disusun dengan rapi dan bersih.

11. Keadilan (*Equity*)

*Manager* harus bertindak secara adil terhadap semua karyawan. Peraturan dan perjanjian yang telah ditetapkan, harus ditegakkan secara adil, sehingga moral karyawan dapat terjaga dengan baik.

12. Stabilitas Kondisi Karyawan (*Stability of Tenure of Personnel*)

Mempertahankan karyawan yang produktif merupakan prioritas yang penting dalam manajemen. Manajer harus berusaha untuk mendorong dan menciptakan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

### 13. Inisiatif (*Initiative*)

Karyawan harus diberikan kebebasan untuk berinisiatif dalam membuat dan menjalankan perencanaan, tentunya harus dengan batas-batas wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.

### 14. Semangat Kesatuan (*Esprits De Corps*)

Dalam prinsip "*esprits de corps*" ini, manajemen harus selalu berusaha untuk mengembangkan dan meningkatkan semangat kesatuan tim.

## **Manajemen sebagai Ilmu, Seni, Proses, dan Profesi**

Pandangan para ahli tentang apakah manajemen lebih cenderung menjadi ilmu atau seni dapat bervariasi tergantung pada pendekatan dan perspektif masing-masing. Beberapa ahli cenderung lebih menekankan pada aspek ilmu, sementara yang lain melihat manajemen sebagai seni yang kompleks. Berikut beberapa pandangan dari para ahli terkenal sebagai berikut.

1. Henry Fayol, seorang tokoh manajemen asal Prancis, melihat manajemen sebagai ilmu yang dapat dipelajari dan diterapkan oleh siapa saja. Fayol mengembangkan 14 prinsip manajemen yang mencakup berbagai aspek manajemen, seperti perencanaan, organisasi, dan pengendalian. Fayol berpendapat bahwa prinsip-prinsip ini, dapat digunakan secara universal dalam organisasi dan merupakan dasar bagi pendekatan ilmiah dalam manajemen.
2. Peter Drucker, seorang guru besar dalam bidang manajemen, lebih cenderung memandang manajemen sebagai ilmu. Dia menekankan pentingnya penelitian, analisis data, dan penerapan prinsip-prinsip yang terukur untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi. Drucker juga menekankan peran manajemen dalam mengubah data menjadi informasi yang bermanfaat.

3. Mary Parker Follett, adalah seorang ahli manajemen yang lebih cenderung memandang manajemen sebagai seni. Dia menekankan pentingnya keterlibatan manusia, kolaborasi, dan pemahaman tentang dinamika kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Follett menekankan pentingnya pemahaman tentang manusia dan hubungan antarindividu sebagai bagian integral dari manajemen.
4. Chester Barnard, menggabungkan kedua pandangan tersebut dalam pandangannya tentang manajemen. Ia menyatakan bahwa manajemen memiliki elemen ilmiah dalam hal memahami prinsip-prinsip organisasi dan perilaku manusia, serta elemen seni dalam hal mengaplikasikan prinsip-prinsip tersebut dalam situasi praktis dengan kepekaan terhadap dinamika manusia.

Pandangan tentang apakah manajemen lebih condong pada ilmu atau seni dapat bervariasi dan tidak mutlak. Artinya, keduanya memiliki peran yang penting dalam praktik manajemen yang sukses, dan kombinasi antara prinsip-prinsip ilmiah dan keterampilan kreatif sering kali diperlukan, untuk menghadapi tantangan yang beragam dalam organisasi, baik organisasi yang *business oriented* maupun non- *business oriented*.

### **Manajemen sebagai Proses**

Manajemen sebagai proses adalah pendekatan sistematis untuk memastikan adanya proses bisnis yang efektif dan efisien. Ini adalah metodologi yang digunakan untuk menyelaraskan proses bisnis dengan tujuan strategis. Berbeda dengan manajemen proyek yang terfokus pada satu proyek, manajemen proses menangani proses berulang yang dilakukan secara rutin. Hal ini melihat setiap proses bisnis, secara individu dan secara keseluruhan, untuk menciptakan organisasi yang lebih efisien. Ini menganalisis sistem saat ini, menemukan hambatan, dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

Griffin (2004) mengemukakan bahwa proses manajemen berkaitan dengan fungsi dasar manajemen. Masing-masing seperti pada gambar 3.2 di bawah ini, yaitu: perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.



Gambar 3.2 Proses Manajemen: Perencanaan, Pengorganisasian, Kepemimpinan, dan Pengendalian  
 Sumber: Griffin, (2004)

Manajemen sebagai proses, adalah proses yang khas terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian di mana dalam masing-masing bidang tersebut, digunakan ilmu pengetahuan, seni atau kreativitas dan keahlian yang kombinasikan secara berurutan, dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian proses manajemen adalah tahapan yang mengarahkan orang lain, agar bisa mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Oleh sebab itu, diketahui bahwa proses manajemen ini, sangat penting dilakukan agar bisa memperoleh hasil yang efektif dan efisien dalam memajukan organisasi tersebut. Para pakar manajemen mengidentifikasi beberapa tahap dalam proses manajemen, yang umumnya melibatkan langkah-langkah berikut:

## 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah langkah awal dalam proses manajemen. Perencanaan melibatkan penetapan tujuan organisasi, pengidentifikasian tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan pengembangan rencana yang menguraikan langkah-langkah yang harus diambil. Perencanaan mencakup perencanaan jangka pendek dan jangka panjang, serta perumusan strategi untuk mencapai tujuan. *Limitation of Planning*/batasan perencanaan menjadi formula yang dapat membuat perencanaan menjadi fokus, tidak bias, yaitu perencanaan dengan pola 5W dan 2H. *What* (apa rencananya), *why* (mengapa), *when* (kapan), *where* (di mana), *who* (siapa), *how to do* (dengan cara bagaimana, tradisional, konvensional atau modern), dan *how much* (berapa biayanya).

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah rencana telah dibuat, langkah berikutnya adalah mengatur sumber daya dan elemen-elemen organisasi. Ini melibatkan pengelompokan tugas-tugas dan pekerjaan ke dalam struktur organisasi, menetapkan wewenang dan tanggung jawab, serta mengalokasikan sumber daya yang diperlukan. *The right man on the right place*, menempatkan orang yang tepat pada tugas tanggung jawabnya menjadi penting, agar organisasi dapat dikelola/diawaki orang-orang yang sesuai kompetensinya, profesional sesuai kebutuhan organisasi.

Komponen-komponen organisasi, ada empat komponen dari organisasi yang dapat diingat dengan kata "WERE" (*Work, Employees, Relationship, dan Environment*). *Work* (pekerjaan) adalah fungsi yang harus dilaksanakan berasal dari sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. *Employees* (pegawai-pegawai) adalah setiap orang yang ditugaskan untuk melaksanakan bagian tertentu dari seluruh pekerjaan. *Relationship* (hubungan) merupakan hal penting di dalam organisasi. *Environment* (lingkungan)

adalah komponen terakhir yang mencakup sarana fisik dan sasaran umum di dalam lingkungan, di mana para pegawai melaksanakan tugas-tugas mereka, lokasi, mesin, alat tulis kantor, dan sikap mental yang merupakan faktor-faktor yang membentuk lingkungan.

### 3. Pengarahan (*Leading*)

Dalam tahap ini, manajer bekerja dengan anggota tim atau karyawan untuk memotivasi, membimbing, dan memberikan arahan. Pengarahan melibatkan komunikasi efektif, membangun hubungan yang baik, memfasilitasi kerja sama, dan memastikan bahwa orang-orang bekerja menuju tujuan yang telah ditetapkan.

### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengawasan pada dasarnya memiliki empat unsur, yaitu: 1) penetapan standar pelaksanaan. Pemimpin atau manajer memutuskan standar kerja dan target di masa akan datang yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari semua anggota; 2) penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan. Mengukur kinerja yang sebenarnya dengan hasil yang nyata dari semua anggota; 3) pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Manajer mengevaluasi kinerja yang sebenarnya, untuk melihat kinerja yang kurang maksimal dan menyimpang dari standar yang telah ditetapkan; dan 4) pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaannya menyimpang dari standar. Langkah terakhir yaitu mengevaluasi dari hasil kinerja yang telah dikerjakan sebelumnya. Kinerja sudah sesuai yang ditentukan atau malah menyimpang dari yang telah ditentukan (Handoko, 2018).

Pengendalian melibatkan pemantauan kinerja organisasi, untuk memastikan bahwa tindakan yang diambil sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Manajer membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan, mengidentifikasi perbedaan, dan mengambil langkah-langkah koreksi jika diperlukan. Pengendalian organisasi yang intensif dan memadai akan meminimalisir penyimpangan kegiatan.

### **Manfaat Manajemen Proses**

#### 1. Peningkatan Ketangkasan Bisnis

Perusahaan harus mempunyai kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang ada. Perubahan ini mungkin disebabkan oleh kemajuan teknologi, pesaing baru, atau peraturan baru yang memengaruhi aspek aktivitas bisnis organisasi. Apa pun sumbernya, perubahan memerlukan respons yang cepat, agar perusahaan tetap kompetitif.

#### 2. Peningkatan Efisiensi

Semua perusahaan menghadapi tantangan untuk menjadikan proses bisnis mereka berfungsi lebih lancar dan efisien. Proses yang tidak efisien membuang waktu dan uang yang berharga, tetapi sering kali sulit diidentifikasi dan sulit diubah. Proses manajemen dirancang untuk menunjukkan dengan tepat inefisiensi ini, dan untuk menghilangkan perlambatan yang diakibatkannya. Proses manajemen memungkinkan manajer dan pekerja memiliki pemahaman yang lebih baik tentang setiap langkah proses bisnis. Pengetahuan yang ditingkatkan ini dapat menghasilkan solusi proses baru yang menghindari kemacetan alur kerja dan redundansi lain yang tidak diperlukan.

#### 3. Visibilitas Lebih Lengkap

Proses manajemen menggunakan perangkat lunak yang disempurnakan, untuk melacak dan memantau proses bisnis dari awal hingga selesai. BPM

memungkinkan pencatatan proses otomatis yang berkelanjutan, mengukur efektivitas setiap langkah secara real time. Pemantauan otomatis mengungkapkan kinerja setiap proses bisnis, tanpa bergantung pada teknik manual yang padat karya. Dengan mempelajari kinerja setiap langkah dalam proses, manajemen dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang keseluruhan aktivitas bisnis, yang selanjutnya memungkinkan mereka untuk beradaptasi atau memodifikasi aliran setiap proses bisnis.

#### 4. Kepatuhan dan Keamanan yang Terjamin

Peraturan dan regulasi yang memengaruhi produktivitas bisnis dapat menimbulkan komplikasi yang tidak perlu dan mengakibatkan denda yang mahal. Perusahaan yang menggunakan proses manajemen, memiliki kemampuan lebih besar untuk menciptakan tempat kerja yang patuh terhadap perubahan peraturan dan aman dari ancaman penipuan atau pencurian. Karena itu, setiap tahapan proses dipetakan dengan alur kerja yang terperinci, manajer dan pengguna dapat memastikan bahwa semua dokumentasi yang diperlukan tersedia untuk memenuhi standar kepatuhan.

Selain membantu kepatuhan, alur kerja yang terdokumentasi secara menyeluruh dapat memberikan kerangka kerja untuk keamanan yang lebih baik. Struktur organisasi yang melekat dalam praktik, proses manajemen mengedepankan pentingnya aset bisnis, informasi pribadi, dan sumber daya fisik, yang melindungi aset tersebut dari pencurian atau kehilangan.

#### 5. Transfer Pengetahuan

Seiring dengan perpindahan dan perluasan tenaga kerja di suatu perusahaan, kebutuhan akan cara yang andal untuk mentransfer pengetahuan bisnis semakin meningkat. Sering kali, perusahaan mengandalkan seorang karyawan untuk memiliki pemahaman menyeluruh tentang proses tertentu. Namun,



perubahan dalam angkatan kerja menjadikan model ini, tidak efisien dan berpotensi memakan biaya. Ketika karyawan pensiun, pindah atau bekerja di tempat lain, pengetahuan yang mereka peroleh akan ikut serta, meninggalkan perusahaan dengan kesenjangan yang signifikan.

#### 6. Peningkatan Peluang untuk Perbaikan Berkelanjutan

Inisiatif perbaikan berkelanjutan beroperasi, dengan asumsi bahwa bisnis dapat menjadi lebih sukses dengan melakukan serangkaian perbaikan kecil dan berkelanjutan, bukan perubahan yang tiba-tiba dari atas ke bawah. Informasi yang diberikan BPM kepada perusahaan, sehubungan dengan berbagai proses bisnisnya mendorong penyempurnaan dan adaptasi proses.

Proses manajemen dapat memastikan bahwa keputusan yang mengatur perubahan bertahap ini, didukung oleh bukti dan data yang diperlukan untuk menjamin keberhasilan. Pemahaman proses manajemen yang lebih baik ini, dapat menghasilkan penghematan biaya, peningkatan pendapatan, dan peningkatan efisiensi perusahaan.

### **Manajemen sebagai Profesi**

Profesi adalah sebuah pekerjaan dengan ketentuan dan syarat-syarat tertentu. Manajemen sebagai sebuah profesi (*Management as a profession*) adalah sebuah kegiatan atau bidang keahlian tertentu dalam memajemen, seperti halnya kedokteran, teknik, hukum dan lain-lain.

Schein memberi definisi manajemen sebagai profesi, menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan, berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka, karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.

Profesi dapat didefinisikan sebagai pekerjaan yang memerlukan pengetahuan khusus dan persiapan akademik intensif yang pendaftarannya diatur oleh badan perwakilan. Hakikat suatu profesi adalah sebagai berikut.

1. Pengetahuan Khusus – Suatu profesi harus memiliki pengetahuan sistematis yang dapat digunakan untuk pengembangan profesional. Setiap profesional harus melakukan upaya yang disengaja, untuk memperoleh keahlian dalam prinsip dan teknik. Demikian pula seorang manajer harus memiliki dedikasi dan keterlibatan untuk memperoleh keahlian dalam ilmu manajemen.
2. Pendidikan dan Pelatihan Formal – Tidak ada institut dan universitas untuk memberikan pendidikan dan pelatihan untuk suatu profesi. Tidak ada seorang pun yang dapat mempraktikkan suatu profesi, tanpa melalui kursus yang ditentukan. Banyak lembaga manajemen telah dibentuk untuk memberikan pendidikan dan pelatihan. Misalnya, CA tidak dapat mengaudit A/C, kecuali ia telah memperoleh gelar atau diploma dalam bidang tersebut. Namun, tidak ada kualifikasi minimum dan program studi yang ditetapkan untuk manajer, berdasarkan undang-undang. Misalnya, gelar MBA mungkin lebih disukai tetapi tidak diperlukan.
3. Kewajiban Sosial – Profesi adalah sumber mata pencaharian. Namun, para profesional terutama dimotivasi oleh keinginan untuk melayani masyarakat. Tindakan mereka dipengaruhi oleh norma dan nilai sosial. Demikian pula seorang manajer bertanggung jawab, tidak hanya kepada pemilikinya, tetapi juga kepada masyarakat, dan oleh karena itu ia diharapkan menyediakan barang-barang berkualitas kepada masyarakat dengan harga yang pantas.
4. Kode Etik – Anggota profesi harus mematuhi kode etik yang memuat peraturan dan ketentuan tertentu, norma kejujuran, integritas, dan etika tertentu. Kode etik ditegakkan oleh asosiasi perwakilan untuk

memastikan disiplin diri di antara anggotanya. Setiap anggota yang melanggar kode etik, dapat dikenakan sanksi dan keanggotaan dapat ditarik kembali. AIMA telah menetapkan kode etik bagi para manajer. Namun, tidak berhak mengambil tindakan hukum terhadap manajer mana pun yang melanggarnya.

## **Daftar Pustaka**

- Choliq, A. (2011). *Pengantar Manajemen*. Semarang: Rafi Sarana Prakasa.
- Fayol, H. (1949). *Administration, Industrielle et Generale*. *Wiley Online Library*.
- Firmansyah, A., & Mahardika, B. (2020). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Griffin, R W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Gulick, L. (1965). *Educational Administration*. New York: McGraw Hill co.
- Handoko, H. (2018). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke-13. Jakarta: Bumi Aksara.
- Purba, A. et al. (2006). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Medan: Pustaka Bangsa
- Safroni. (2012). *Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia (Teori, Kebijakan, dan Implementasi)*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Schermerhorn, J.R. (1996). *Management*. New York: John Willer & Sons, Inc
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Akarsa
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. San Francisco, C.A: Jossey-Bass.

## Profil Penulis



**Dra. Anastasia Bernadin Dwi Mardiatmi, M.M., CPM.**

Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Menempuh studi pada S-1 jurusan manajemen di Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jogjakarta tahun 1987 dan S-2 manajemen pemasaran di IPWI Jakarta pada tahun 1997. Workshop yang pernah diikuti Certified International Sales Management Associate (2016),

Certified Professional Marketer (Asia-2019) Selain mengajar, penulis juga aktif melakukan penelitian pada UMKM di antaranya Literasi *Marketing Mix* pada UMKM di Depok Jawa Barat, Penguatan Kinerja Pemasaran pada UMKM di Serang Banten. Beberapa buku yang pernah ditulis antara lain, Buku Komunikasi Bisnis ISBN : 978-602-274-030-8, Modul Pengantar Bisnis, ISBN 978-602-274-027-8, Mengelola Sampah Organik Dan Non Organik Menjadi Produk Kreatif Yang Bernilai Ekonomi, ISBN : 978-602-274-026-1. Komitmen Triple Helix Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Manajemen UMKM, ISBN: 978-623-6457-28-3, 2021. Strategi Manajemen Di Era Didital, Penerbit deepublish, ISBN 978-623-02-5023-1, 2022. Azas-Azas Manajemen 2022, Penerbit Widina, ISBN 978 623 459 254 2. Pengantar Bisnis (Konsep *E-Marketing*) Penerbit CV Media Sains Indonesia, ISBN: 978-623-362-585-2, 2022.

E-mail Penulis: [bernadindwim@upnvj.ac.id](mailto:bernadindwim@upnvj.ac.id)

# FUNGSI DAN FILSAFAT MANAJEMEN

**Indriyati, S.E., M.M.**

Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

## **Latar Belakang**

Manajemen adalah seni dan ilmu dalam mengelola sumber daya dan kegiatan organisasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi manajemen adalah landasan operasional dalam disiplin ini, sementara filsafat manajemen menciptakan kerangka etika dan nilai-nilai yang membentuk dasar tindakan manajerial. Dalam bab ini, kita akan membahas secara mendalam tentang fungsi dan filsafat manajemen, serta bagaimana keduanya berinteraksi dalam konteks organisasi modern (Dami et al., 2022).

Saat ini, manajemen terus berkembang dengan pengaruh teknologi informasi, globalisasi, dan perubahan sosial. Manajemen modern mencakup aspek-aspek, seperti manajemen pengetahuan, manajemen risiko, manajemen berkelanjutan, dan manajemen berbasis nilai. Latar belakang ini, mencerminkan perkembangan konsep dan teori yang membentuk dasar fungsi-fungsi manajemen yang kita kenal saat ini. Fungsi-fungsi ini, memberikan kerangka kerja bagi manajer untuk mengelola organisasi dengan efektif dan efisien dalam lingkungan yang terus berubah.

Pada awalnya, manajemen tidak dianggap sebagai disiplin formal. Pengaturan tugas-tugas dan pengawasan pekerjaan, sering kali diperintahkan oleh pemilik bisnis atau pemimpin tanpa dasar ilmiah atau teori yang jelas (Husaini, 2017).

## **Fungsi dan Tujuan Fungsi Manajemen**

Manajemen memiliki beberapa tujuan utama yang menjadi dasar bagi manajer dalam mengelola organisasi. Berikut adalah tujuan-tujuan utama dari fungsi manajemen (Roh et al., 2016).

### **1. Mencapai Tujuan Organisasi**

Salah satu tujuan terpenting dari fungsi manajemen adalah membantu organisasi mencapai tujuannya. Manajer bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengendalikan, dan mengoordinasikan berbagai aktivitas, agar sesuai dengan sasaran organisasi.

### **2. Meningkatkan Efisiensi**

Fungsi-fungsi manajemen dirancang untuk meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya organisasi, termasuk waktu, tenaga kerja, uang, dan bahan-bahan. Ini dapat mencakup pengurangan pemborosan, peningkatan produktivitas, dan pengelolaan sumber daya dengan lebih baik.

### **3. Meningkatkan Kualitas**

Manajemen juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan yang disediakan oleh organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui pengendalian kualitas, penggunaan standar yang ketat, dan perbaikan berkelanjutan dalam proses produksi atau pelayanan.

### **4. Mengelola Risiko**

Manajemen berperan dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang mungkin dihadapi organisasi. Ini melibatkan perencanaan dan tindakan pengendalian untuk mengurangi risiko potensial dan menghadapinya dengan bijak ketika terjadi.

## 5. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja

Salah satu tujuan utama manajemen adalah meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Ini mencakup pengembangan metode kerja yang lebih efisien, pengoptimalan proses, dan peningkatan kinerja karyawan.

## 6. Mengarahkan dan Motivasi Karyawan

Manajemen berperan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan pemahaman tentang motivasi, komunikasi yang efektif, dan pembinaan karyawan.

## 7. Pengambilan Keputusan yang Baik

Manajer bertanggung jawab untuk mengambil keputusan yang baik berdasarkan informasi yang tersedia. Mereka harus dapat mengevaluasi berbagai opsi, mengidentifikasi solusi terbaik, dan mengambil tindakan yang tepat.

## 8. Pengembangan Budaya Organisasi yang Positif

Manajemen juga memiliki peran dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Ini mencakup nilai-nilai, etika, dan norma-norma yang membentuk cara karyawan berinteraksi dan bekerja bersama.

## 9. Pemantauan dan Pengendalian Kinerja

Fungsi manajemen termasuk pemantauan dan pengendalian kinerja organisasi. Manajer harus mengidentifikasi perbedaan antara kinerja aktual dan yang diharapkan serta mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.

## 10. Mengembangkan Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen juga bertujuan untuk mengembangkan karyawan. Ini mencakup pelatihan, pengembangan keterampilan, penghargaan atas pencapaian, dan peningkatan kemampuan individu.



Penting untuk diingat bahwa fungsi-fungsi manajemen saling terkait dan saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi. Manajer harus menggabungkan elemen-elemen ini dengan bijak, untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi.

### **Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi. Fungsi-fungsi ini, membentuk landasan operasional dalam pengelolaan organisasi dan memengaruhi kinerja, budaya, dan keseluruhan kelangsungan organisasi. Berikut adalah cara fungsi manajemen berinteraksi dengan organisasi (Deshwal et al., 2014).

1. Perencanaan (*Planning*)
  - a. Pengembangan Tujuan: Melalui perencanaan, manajemen membantu organisasi menetapkan tujuan yang jelas dan terukur. Tujuan ini, menjadi panduan bagi seluruh organisasi untuk mengarahkan upaya mereka ke arah yang sama.
  - b. Pengidentifikasian Sumber Daya: Perencanaan juga melibatkan pengidentifikasian sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Ini membantu organisasi dalam alokasi sumber daya dengan bijak.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
  - a. Struktur Organisasi: Melalui pengorganisasian, manajemen membentuk struktur organisasi yang mengatur bagaimana pekerjaan akan dibagi, siapa yang melapor kepada siapa, dan bagaimana komunikasi akan berlangsung.
  - b. Alokasi Tugas dan Tanggung Jawab: Manajemen juga mengalokasikan tugas dan tanggung jawab kepada individu atau tim tertentu, yang membantu dalam pembagian kerja yang efisien.

3. Pelaksanaan (*Leading* atau *Directing*)
  - a. Motivasi Karyawan: Manajemen berperan dalam memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan kepemimpinan yang baik, komunikasi yang efektif, dan memberikan arahan kepada tim.
  - b. Pengambilan Keputusan: Manajer bertanggung jawab untuk mengambil keputusan yang mendukung pelaksanaan rencana. Keputusan ini dapat memengaruhi bagaimana pekerjaan dijalankan.
4. Pengendalian (*Controlling*)
  - a. Pemantauan Kinerja: Fungsi pengendalian melibatkan pemantauan kinerja organisasi dan membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi ketidaksesuaian dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.
  - b. Evaluasi Proses: Manajemen juga mengendalikan proses operasional, memastikan bahwa prosedur dan kebijakan diikuti dengan benar dan efektif.
5. Koordinasi (*Coordinating*)
  - a. Integrasi Aktivitas: Fungsi manajemen juga melibatkan koordinasi berbagai aktivitas dan departemen dalam organisasi. Ini memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak seiring menuju tujuan bersama.
  - b. Manajemen Konflik: Manajemen juga dapat membantu mengelola konflik antara departemen atau individu, sehingga tidak mengganggu produktivitas dan kinerja organisasi.

Dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen ini dengan baik, organisasi dapat mencapai efisiensi yang lebih tinggi, kualitas yang lebih baik, pengelolaan risiko yang lebih baik, dan pengembangan budaya organisasi yang positif. Fungsi-fungsi ini, bekerja bersama-sama untuk menciptakan kerangka kerja yang komprehensif bagi

manajer dalam mengelola organisasi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Terhadap et al., 2018).

Penerapan fungsi manajemen yang baik adalah kunci untuk mencapai kesuksesan organisasi. Fungsi-fungsi manajemen yang baik, membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efisien dan efektif. Berikut adalah beberapa karakteristik dan prinsip-prinsip yang menunjukkan penerapan fungsi manajemen yang baik.

1. Perencanaan yang Jelas
  - a. Tujuan yang jelas dan terukur telah ditetapkan.
  - b. Rencana strategis dan taktis telah dikembangkan dan dipahami oleh seluruh organisasi.
  - c. Perencanaan mencakup pemantauan tren pasar, kompetisi, dan lingkungan bisnis yang relevan.
2. Pengorganisasian yang Efisien
  - a. Struktur organisasi telah dibuat dan dikelola dengan baik.
  - b. Tanggung jawab dan wewenang telah dialokasikan secara tepat.
  - c. Ada fleksibilitas dalam struktur untuk menghadapi perubahan yang mungkin terjadi.
3. Pelaksanaan yang Memotivasi
  - a. Kepemimpinan yang efektif dan inspiratif dipraktikkan.
  - b. Komunikasi yang terbuka dan efisien terjaga.
  - c. Tim karyawan termotivasi dan berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan.
4. Pengendalian yang Cermat
  - a. Pengukuran kinerja dan pemantauan secara teratur dilakukan.
  - b. Manajer mengambil tindakan perbaikan berdasarkan hasil pemantauan.

- c. Pengendalian bersifat proaktif untuk mencegah masalah.
5. Koordinasi yang Teratur
- a. Tim dan departemen bekerja sama dan berkolaborasi dengan baik.
  - b. Proses koordinasi diterapkan dalam manajemen proyek dan operasional.
  - c. Manajemen memahami pentingnya koordinasi dalam mencapai tujuan bersama.
6. Fokus pada Kualitas
- a. Kualitas produk atau layanan diutamakan dan diawasi secara ketat.
  - b. Organisasi berkomitmen untuk perbaikan berkelanjutan dan inovasi.
  - c. Manajemen risiko terkait dengan kualitas dikelola dengan baik.
7. Pengembangan Karyawan
- a. Pengembangan karyawan dianggap sebagai investasi.
  - b. Program pelatihan dan pengembangan karyawan tersedia.
  - c. Karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam peran mereka.
8. Fleksibilitas dalam Pengambilan Keputusan
- a. Keputusan diambil berdasarkan data dan bukti.
  - b. Organisasi mendorong kerja sama dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.
  - c. Manajemen beradaptasi dengan cepat dengan perubahan situasi.
9. Kepatuhan dengan Prinsip Etika dan Tanggung Jawab Sosial
- a. Organisasi mematuhi standar etika dan hukum yang tinggi.

- b. Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) menjadi bagian dari budaya organisasi.
- c. Organisasi memprioritaskan dampak sosial dan lingkungan positif.

Penerapan fungsi manajemen yang baik adalah suatu proses yang berkelanjutan dan terus berkembang. Organisasi modern yang berfokus pada efisiensi, kualitas, inovasi, dan keberlanjutan memiliki peluang lebih baik untuk mencapai kesuksesan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan berubah-ubah (Khakim et al., 2015).

### **Filsafat Manajemen**

Filsafat manajemen dalam organisasi mencakup pandangan, nilai-nilai, prinsip, dan keyakinan yang membentuk landasan etika dan budaya organisasi, memandu tindakan dan keputusan manajerial, membentuk budaya perusahaan, dan berdampak pada hubungan dalam organisasi. Memberikan kerangka kerja konseptual yang mendalam dan berlandaskan etika, bagi praktik-praktik manajemen dalam organisasi. Dalam sebuah organisasi dapat membantu mengarahkan tindakan dan keputusan manajerial, membentuk budaya organisasi, dan memberikan panduan etika (Kaukab, E., 2014).

Menetapkan nilai-nilai etika yang mendasar dan prinsip-prinsip moral yang harus dijunjung tinggi dalam semua tindakan dan keputusan. Hal ini membantu menghindari praktik-praktik yang tidak etis, dan mendukung tindakan yang benar. Salah satu tujuan penting filsafat manajemen adalah membentuk budaya organisasi yang positif. Ini mencakup nilai-nilai seperti kepercayaan, kerja tim, integritas, dan inovasi. Budaya ini memengaruhi bagaimana orang berinteraksi di dalam organisasi (Sunnyoto, 2016).

Filsafat manajemen membantu merumuskan tujuan organisasi dan menciptakan visi yang jelas. Ini membantu mengarahkan upaya seluruh organisasi menuju pencapaian tujuan tersebut, dan memberikan arah yang tajam. Membentuk inti dari budaya dan identitas

organisasi. Tujuannya adalah menciptakan dasar yang kokoh untuk pengambilan keputusan yang bijaksana, perilaku etis, dan budaya yang mendukung tujuan organisasi.

Dengan menerapkan filsafat manajemen yang baik, organisasi dapat mencapai keberlanjutan jangka panjang dan menjadi pemimpin dalam tanggung jawab sosial dan etika bisnis (Kaukab, E., 2014).

Beberapa tujuan utama dari filsafat manajemen sebagai berikut.

1. Mengarahkan Tujuan Organisasi

Filsafat manajemen membantu merumuskan tujuan organisasi dan menciptakan visi yang jelas. Ini membantu mengarahkan upaya seluruh organisasi menuju pencapaian tujuan tersebut, dan memberikan arah yang tajam.

2. Mendorong Kepemimpinan yang Etis

Filsafat manajemen menciptakan harapan untuk kepemimpinan yang berlandaskan etika. Pemimpin dalam organisasi diharapkan untuk menjadi teladan dalam menjalankan prinsip-prinsip etika dan nilai-nilai organisasi.

3. Pengembangan Karyawan

Salah satu tujuan filsafat manajemen adalah menghargai pengembangan karyawan sebagai nilai inti. Ini mencakup pelatihan, pengembangan karir, dan menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

4. Pengelolaan Konflik dan Keberagaman

Filsafat manajemen membantu organisasi dalam mengelola konflik dan menghargai keberagaman pandangan. Ini mempromosikan kerja sama yang konstruktif, pemecahan masalah yang adil, dan penghormatan terhadap berbagai perspektif.

## 5. Pertanggungjawaban Sosial dan Lingkungan

Beberapa organisasi juga mengintegrasikan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan keberlanjutan dalam filsafat manajemen mereka. Ini menekankan pentingnya memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan dan tindakan organisasi.

## 6. Pengembangan Perencanaan dan Strategi

Filsafat manajemen membantu dalam pengembangan perencanaan dan strategi organisasi. Ini memastikan bahwa perencanaan dan strategi yang diadopsi sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan yang telah ditetapkan.

## 7. Menghasilkan Keputusan yang Bermoral

Salah satu tujuan inti filsafat manajemen adalah membantu manajer dalam mengambil keputusan yang bermoral dan etis. Hal ini mencakup penilaian dampak keputusan terhadap berbagai pemangku kepentingan dan masyarakat.

## 8. Meningkatkan Reputasi dan Kinerja Organisasi

Dengan menerapkan filsafat manajemen yang baik, organisasi dapat meningkatkan reputasi mereka sebagai entitas yang bertanggung jawab dan etis. Ini dapat meningkatkan kepercayaan dari karyawan, pelanggan, dan masyarakat, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada kinerja organisasi.

## **Kesimpulan**

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi dan filsafat manajemen merupakan elemen yang sangat penting dalam mengelola sebuah organisasi. Fungsi manajemen, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan koordinasi, memberikan kerangka kerja operasional bagi manajer untuk mencapai tujuan organisasi dengan efisien. Di sisi lain, filsafat manajemen membentuk landasan etika dan budaya organisasi, yang memengaruhi bagaimana keputusan diambil, bagaimana orang

berinteraksi, dan bagaimana organisasi memahami tanggung jawabnya terhadap masyarakat.

Dalam keseluruhan, fungsi manajemen memberikan alat-alat dan proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, sementara filsafat manajemen membentuk fondasi moral dan budaya yang mengarahkan cara organisasi beroperasi. Keduanya saling terkait dan mendukung, memastikan bahwa tindakan organisasi tidak hanya efisien dan produktif, tetapi juga bermoral dan berkelanjutan. Dengan penerapan yang baik dari kedua elemen ini, sebuah organisasi dapat mencapai kesuksesan jangka panjang dan memiliki dampak positif pada masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Fungsi Manajemen:

1. perencanaan membantu organisasi menetapkan tujuan yang jelas, merumuskan rencana strategis, dan mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan;
2. pengorganisasian melibatkan pembentukan struktur organisasi, alokasi tugas, dan pengelolaan sumber daya manusia;
3. pelaksanaan melibatkan pelaksanaan rencana dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi;
4. pengendalian adalah fungsi yang memastikan bahwa kegiatan organisasi sesuai dengan rencana dan standar yang ditetapkan, serta memberikan dasar bagi perbaikan jika diperlukan; dan
5. koordinasi membantu mengintegrasikan aktivitas dan upaya dari berbagai departemen dan tim dalam organisasi.

Filsafat Manajemen:

1. membentuk landasan etika dengan menetapkan nilai-nilai, prinsip-prinsip, dan moral yang harus dijunjung tinggi oleh organisasi;
2. menciptakan budaya organisasi yang memengaruhi perilaku dan norma-norma dalam organisasi, seperti kepercayaan, kerja tim, dan inovasi;



3. mendukung pengembangan karyawan dengan memberikan peluang untuk pelatihan, pengembangan karir, dan pertumbuhan individu;
4. menekankan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan keberlanjutan sebagai bagian dari komitmen terhadap masyarakat dan lingkungan; dan  
mendorong kepemimpinan yang etis, di mana pemimpin organisasi berfungsi sebagai model dalam menjalankan prinsip-prinsip etika.

## Daftar Pustaka

- Dami, W. D., FoEh, J. E., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(2), 514-526.
- Deshwal, P., Ranjan, V., & Mittal, G. (2014). College Clinic Service Quality And Patient Satisfaction. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 27(6), 519–530. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-06-2013-0070>
- Husaini, A. (2017). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi. *Warta*, 51, MSDM Dan Organisasi.
- Kaukab, E. (2014). Filsafat Ilmu Manajemen dan Implikasi dalam Praktik. *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi*, 13(1).
- Khakim, L., Fathoni, A., & Minarsih, M. M. (2015). Pengaruh kualitas pelayanan, harga dan kepercayaan terhadap loyalitas pelanggan dengan variabel kepuasan pelanggan sebagai variabel intervening pada pizza hut cabang simpang lima. *Journal of Management*, 1(1).
- Roh, S., Thai, V. V., & Wong, Y. D. (2016). Towards Sustainable ASEAN Port Development: Challenges And Opportunities For Vietnamese Ports. *Asian Journal Of Shipping And Logistics*, 32(2), 107–118. <https://doi.org/10.1016/J.Ajsl.2016.05.004>
- Sunyoto, D. (2016). *Dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi dan Kasus)*. Yogyakarta: CAPS.
- Terhadap, P., Perguruan, M., & Dan, T. (2018). Pengaruh Faktor Internal, Eksternal Organisasi pada Peningkatan Citra Perguruan Tinggi Swasta di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan Bisnis ( STIEB ) Perdana Mandiri, 6.

## **Profil Penulis**



**Indriyati, S.E., M.M.**

Lahir di Jakarta, Dosen di Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, telah menyelesaikan studi S-1 di Universitas Mercu Buana Jakarta Jurusan Manajemen dan S-2 Jurusan Manajemen Pemasaran, juga aktif pada giat bisnis untuk pemula pada sektor UMKM dan Wirausaha dan melakukan pendampingan di dalam melakukan analisis kelayakan bisnis pada start up atau bisnis pemula. Penulis aktif pada organisasi kemasyarakatan. Aktif di beberapa organisasi, sebagai Pengurus Pusat Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Dan telah melakukan beberapa penelitian bisnis. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

E-mail Penulis: [indry2833@gmail.com](mailto:indry2833@gmail.com)

# LINGKUNGAN ORGANISASI INTERNAL DAN EKSTERNAL

**Lut Mafrudoh, AMTrU, M.Par.**  
Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

## **Latar Belakang**

Lingkungan organisasi adalah sistem terbuka yang memengaruhi keseluruhan operasional dalam sebuah organisasi. Ada dua jenis lingkungan manajemen, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal dapat menjadi peluang atau ancaman, sedangkan lingkungan internal memengaruhi kegiatan pengelolaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan organisasi dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang memengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Ada tiga jenis lingkungan yang dapat memengaruhi suatu organisasi, yaitu lingkungan internal, lingkungan eksternal mikro, serta lingkungan eksternal makro. Lingkungan internal meliputi pekerja, dewan komisaris, dan pemegang saham. Lingkungan eksternal meliputi pelanggan, pemasok, pemerintah, kelompok khusus, lembaga konsumen, media, dan serikat pekerja. Oleh karena itu, kemampuan menyikapi dan menyesuaikan kebijakan pengelolaan terhadap lingkungan dalam sebuah organisasi sangat penting dalam menentukan kelangsungan hidup sebuah organisasi (Husaini, 2017).

Salah satu indikator efektivitas dalam suatu organisasi, dapat dilihat dari kemampuannya beradaptasi dengan lingkungan, yaitu seberapa baik organisasi dalam merespons menghadapi perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal. Hal ini yang menjadi penyebab mengapa sering dikatakan bahwa terdapat kriteria efektivitas, harus menggambarkan hubungan timbal balik antara organisasi dan lingkungan yang lebih luas dan lebih baik di mana organisasi tersebut dapat beroperasi dengan baik. Untuk itu, perlu dipahami kemampuan mengelola faktor-faktor lingkungan eksternal sedemikian rupa, agar tetap dipertahankan sebagai peluang dan kekuatan serta diminimalkan, bahkan dihilangkan, sebagai hambatan atau kelemahan.

Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor lingkungan eksternal dengan baik, organisasi dapat mempertahankan peluang dan kekuatan yang ada, serta mengurangi atau menghilangkan hambatan dan kelemahan. Hal ini akan membantu organisasi dalam mencapai efektivitas dan kelangsungan hidup yang baik (Dilla et al., 2019).

### **Pengertian Lingkungan Manajemen**

Lingkungan organisasi dapat dibagi menjadi dua jenis berdasarkan faktor lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah sekumpulan komponen yang ada dalam suatu organisasi, yang dapat menentukan kelangsungan pengelolaan. Komponen-komponen tersebut merupakan sumber daya yang dapat digunakan dalam mencapai tujuan suatu organisasi, sedangkan lingkungan eksternal adalah sekumpulan komponen kunci di luar lingkungan organisasi, yang juga memiliki kemampuan untuk memengaruhi secara signifikan terhadap aktivitas manajemen, yang bertujuan menghasilkan suatu produk atau jasa (Rachbini, 2017).

Lingkungan yang memengaruhi kegiatan pengelolaan dalam suatu organisasi dapat dibedakan menjadi lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung dan

lingkungan, dan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kegiatan pengelolaan untuk mencapai tujuan.

Faktor lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas manajemen, dalam mencapai tujuan organisasi adalah lingkungan internal dan lingkungan spesifik yang juga berhubungan langsung dengannya, mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja manajemen.

Lingkungan yang mempunyai dampak tidak langsung terhadap pengelolaan adalah lingkungan umum, yang luasnya tidak diketahui atau tidak dapat diprediksi. Oleh karena itu, walaupun faktor lingkungan pada khususnya dan lingkungan pada umumnya merupakan faktor lingkungan luar. Namun, memengaruhi kegiatan pengelolaan dalam berbagai variasi dan cara yang berbeda, sehingga dibandingkan dengan lingkungan umum, lingkungan khusus, disebut juga lingkungan tugas, mempunyai pengaruh yang lebih langsung terhadap aktivitas manajemen (Jati, 2020).

Faktor lingkungan yang memengaruhi kegiatan pengelolaan dalam suatu organisasi, dapat dibedakan menjadi faktor lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung dan faktor lingkungan yang mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kegiatan pengelolaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor lingkungan yang memengaruhi kegiatan pengelolaan dalam suatu organisasi meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi budaya organisasi, struktur organisasi, dan sumber daya manusia, sedangkan faktor eksternal meliputi faktor ekonomi, faktor teknologi, faktor politik, faktor sosial, faktor lingkungan fisik, dan faktor hukum. Faktor lingkungan eksternal dapat memengaruhi kegiatan pengelolaan secara langsung atau tidak langsung (Dilla et al., 2019).

## **Kategori Lingkungan Manajemen**

### **1. Lingkungan Dalam/Internal**

Komponen-komponen lingkungan internal dalam sebuah organisasi, mencakup faktor-faktor dan kekuatan-kekuatan yang memengaruhi operasi organisasi dan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Beberapa komponen lingkungan internal yang dapat ditemukan dalam organisasi antara lain (Abisha, 2015) sebagai berikut.

- a. **Filosofi Manajemen Risiko:** Ini merupakan seperangkat keyakinan dan nilai-nilai yang berkaitan dengan manajemen risiko dalam organisasi.
- b. **Sistem Nilai:** Sistem nilai mencakup semua komponen yang membentuk kerangka peraturan bisnis, seperti budaya organisasi, iklim, dan norma-nilai yang dianut oleh organisasi.
- c. **Fasilitas Fisik:** Komponen ini mencakup semua aspek fisik dalam organisasi, seperti gedung, peralatan, dan infrastruktur yang digunakan untuk menjalankan operasi organisasi.
- d. **Organisasi dan Struktur:** Ini mencakup struktur organisasi, tata kelola, dan sistem manajemen yang digunakan dalam organisasi.
- e. **Sumber Daya Manusia:** Komponen ini mencakup semua karyawan dan anggota organisasi, termasuk keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman mereka.
- f. **Kebijakan dan Prosedur:** Ini mencakup semua kebijakan, prosedur, dan aturan yang diterapkan dalam organisasi untuk mengatur operasi dan perilaku karyawan.
- g. **Budaya Organisasi:** Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi dan memengaruhi perilaku dan interaksi di dalamnya.

- h. Keuangan dan Sumber Daya Keuangan: Komponen ini mencakup aspek keuangan organisasi, seperti anggaran, sumber pendapatan, dan pengelolaan keuangan.
- i. Teknologi dan Sistem Informasi: Ini mencakup semua teknologi dan sistem informasi yang digunakan dalam organisasi, untuk mendukung operasi dan komunikasi.
- j. Reputasi dan Hubungan dengan Pihak Eksternal: Komponen ini mencakup reputasi organisasi dan hubungannya dengan pihak eksternal, seperti pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat.

Semua komponen ini saling berinteraksi dan memengaruhi operasi dan kinerja organisasi. Dengan memahami dan mengelola lingkungan internal dengan baik, organisasi dapat mencapai tujuan mereka dan menghadapi tantangan yang ada.

## 2. Lingkungan Luar/Eksternal

Lingkungan eksternal adalah kekuatan-kekuatan di luar organisasi, yang berpotensi memengaruhi produk atau layanan secara signifikan. Lingkungan eksternal dapat dibedakan menjadi dua, yaitu lingkungan khusus atau spesifik (*specific environment*) dan lingkungan umum (*general environment*) (Salsabilah et al., 2022):

- a. lapisan lingkungan eksternal yang secara langsung memengaruhi operasi dan kinerja organisasi;
- b. meliputi konstituen kritikal yang memiliki pengaruh positif atau negatif terhadap efektivitas organisasi; dan
- c. termasuk dalam lingkungan khusus adalah pesaing, pemasok, pelanggan, dan faktor-faktor lain yang secara langsung terlibat dalam operasi organisasi



Lingkungan umum (*general environment*):

- a. lapisan lingkungan eksternal yang memengaruhi organisasi secara tidak langsung;
- b. meliputi dimensi internasional, teknologi, sosiokultur, ekonomi, dan legal politik; dan
- c. faktor-faktor dalam lingkungan umum dapat memiliki dampak yang lebih luas dan tidak langsung terhadap organisasi.

Dalam mengelola organisasi, penting untuk memahami dan mengantisipasi pengaruh dari kedua jenis lingkungan eksternal ini. Dengan memahami lingkungan khusus, organisasi dapat mengidentifikasi pesaing, membangun hubungan yang baik dengan pemasok dan pelanggan, serta merespons perubahan yang terjadi di lingkungan operasional.

Sementara itu, pemahaman terhadap lingkungan umum, membantu organisasi dalam mengikuti perkembangan teknologi, mengantisipasi perubahan sosial dan ekonomi, serta mematuhi peraturan dan kebijakan yang berlaku. Dengan memahami dan mengelola lingkungan eksternal dengan baik, organisasi dapat mengoptimalkan kinerjanya dan menghadapi tantangan yang muncul dari luar.

## Lingkungan Organisasi



Gambar 5.1 Bagan Lingkungan Organisasi

## **Ruang Lingkup Organisasi dan Manajemen**

Perilaku organisasi melibatkan bagaimana individu-individu berperilaku saat berinteraksi satu sama lain dalam konteks organisasi, dengan tujuan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kajian perilaku organisasi mencakup tiga aspek yang terkait dengan studi tentang perilaku manusia dalam konteks berorganisasi (Umiyati et al.,2022) berikut ini.

### **1. Aspek individu atau perilaku individual.**

Dalam setiap organisasi, setiap individu membawa perilakunya sendiri, sehingga setiap anggota berkontribusi dengan perilaku mereka. Karena itu, dalam konteks perilaku organisasi, aspek perilaku individu memiliki signifikansi penting. Mengingat individu-individu yang berbeda ini, membawa beragam pengalaman, kebiasaan, budaya, tujuan, keinginan, dan bahkan keyakinan ke dalam organisasi. Organisasi, sebagai wadah bagi individu-individu ini, harus berfungsi sebagai penampung dan pengelola perilaku individual yang beragam tersebut.

Organisasi harus memiliki peran sebagai penghubung yang menyediakan, menengahi, mengontrol, dan bahkan mengatur bagaimana perilaku individu yang beragam ini, terkadang tidak selaras dengan budaya organisasi dan anggotanya, dapat saling mendukung untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

### **2. Aspek antarmanusia atau perilaku antarindividu.**

Dalam konteks interaksi manusia di dalam organisasi, interaksi antarindividu memiliki hubungan erat. Perilaku antarindividu dalam konteks organisasi, memiliki potensi besar untuk menimbulkan masalah atau konflik. Oleh karena itu, diperlukan campur tangan organisasi dalam mengawasi dan mengelola perilaku antarindividu ini, agar tidak mudah memunculkan kesalahpahaman atau masalah yang disebabkan oleh tindakan seseorang yang dapat melukai perasaan individu lainnya.

Organisasi harus membangun etika dan budaya, yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota, agar setiap individu yang bergabung dalam organisasi, mampu mengendalikan dan menyesuaikan perilakunya, sesuai dengan etika dan budaya yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Jika tidak, interaksi antarindividu dapat menghasilkan konflik, ketidakpahaman, dan berbagai masalah lainnya dengan mudah.

3. Aspek manusia dalam kelompok atau perilaku kelompok.

Ketika seseorang menjadi bagian dari sebuah organisasi, mereka membawa dengan mereka beragam karakteristik pribadi, yang meliputi berbagai aspek. Saat berinteraksi di dalam lingkungan organisasi, mereka akan berhadapan dengan individu-individu lainnya. Anggota organisasi ini, dapat tergabung dalam kelompok formal berdasarkan struktur organisasi, seperti jabatan atau pekerjaan yang mereka miliki. Selain itu, kelompok juga bisa terbentuk secara informal karena mereka memiliki kepentingan atau orientasi pribadi yang serupa.

Individu yang memiliki tujuan atau orientasi yang mirip, cenderung untuk membentuk subkelompok mereka sendiri. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi, sulit untuk menghindari munculnya subkelompok yang memiliki fokus atau kepentingan tertentu.

Pengelolaan yang diterapkan secara sistematis, holistik, dan konsisten dalam manajemen memiliki peran yang kunci dalam menjamin pencapaian kesuksesan karena tujuan dan sasaran telah ditetapkan dengan jelas. Jika terjadi kegagalan, manajemen dapat digunakan sebagai alat evaluasi untuk memperoleh pelajaran yang berharga yang dapat digunakan dalam pengembangan organisasi melalui perbaikan perencanaan dan tindakan yang berkelanjutan.

Manajemen dianggap sebagai profesi, karena aktivitas manajemen bukanlah tugas yang dapat dilakukan secara sembarangan oleh siapa saja. Manajemen adalah domain yang dikelola oleh manajer yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, untuk mengelola sumber daya organisasi, baik organisasi berorientasi keuntungan maupun organisasi nonprofit, baik yang memproduksi barang maupun yang menyediakan layanan, semuanya membutuhkan kegiatan manajemen. Dengan menerapkan manajemen yang efektif, semua sumber daya yang ada dalam organisasi dapat direncanakan, diatur, dikendalikan, dan dimonitor sehingga mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif (Sherly et al., 2020).

Efektivitas diukur berdasarkan kemampuan mencapai tujuan organisasi dengan benar dari berbagai opsi yang tersedia, serta pelaksanaannya yang tepat dan dalam waktu yang efisien. Sementara itu, efisiensi mencerminkan pemanfaatan sumber daya organisasi yang minimal untuk menghasilkan hasil yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Penting untuk memberikan perhatian yang mendalam pada lingkungan manajemen, karena setiap elemen dalam lingkungan tersebut memiliki potensi untuk memengaruhi kegiatan manajerial, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Namun, harus diingat bahwa setiap lingkungan memiliki karakteristik yang unik, dan informasi yang cukup, mungkin tidak selalu tersedia mengenai kondisi lingkungan tersebut. Salah satu karakteristik utama yang perlu diperhatikan adalah tingkat ketidakpastian lingkungan (*degree of environmental uncertainty*), yang mengacu pada tingkat kompleksitas dan tingkat perubahan dalam suatu lingkungan tertentu. Tingkat ketidakpastian ini dapat berbeda-beda, dan cenderung meningkat seiring berjalannya waktu.

## **Pengaruh Lingkungan terhadap Organisasi**

Lingkungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap operasional dan kinerja suatu organisasi. Berikut adalah pengaruh lingkungan organisasi.

1. Lingkungan Internal Organisasi
  - a. Budaya Perusahaan: Ini mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya perusahaan dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan.
  - b. Teknologi Produksi: Jenis teknologi yang digunakan dalam proses produksi dapat memengaruhi efisiensi dan kualitas produk atau layanan.
  - c. Struktur Organisasi: Struktur organisasi mengatur hierarki, tanggung jawab, dan hubungan antara berbagai unit dalam organisasi.
  - d. Fasilitas Fisik: Lingkungan fisik tempat organisasi beroperasi, seperti kantor, pabrik, atau gudang, dapat memengaruhi produktivitas kesejahteraan karyawan.
2. Lingkungan Eksternal Organisasi
  - a. Pelanggan: Preferensi, kebutuhan, dan tingkat kepuasan pelanggan dapat berdampak langsung pada penjualan dan reputasi organisasi.
  - b. Pemasok: Kualitas, harga, dan ketersediaan bahan baku dari pemasok dapat memengaruhi proses produksi dan biaya produksi.
  - c. Pemerintah: Regulasi, pajak, kebijakan ekonomi, dan hukum yang diberlakukan oleh pemerintah dapat memiliki dampak signifikan pada operasional dan keuangan organisasi.
  - d. Lingkungan Umum: Faktor-faktor seperti tren pasar, kondisi ekonomi, persaingan industri, dan perubahan teknologi adalah bagian dari lingkungan umum yang memengaruhi strategi dan keberhasilan organisasi.

3. Interaksi dengan Lingkungan
  - a. Lingkungan Sosial: Perilaku dan tuntutan sosial masyarakat di sekitar organisasi dapat memengaruhi citra perusahaan dan tanggapan terhadap produk atau layanan.
  - b. Lingkungan Politik: Perubahan dalam politik dan kebijakan pemerintah dapat memengaruhi regulasi bisnis dan konsesi perusahaan.
  - c. Lingkungan Alam: Isu-isu lingkungan seperti keberlanjutan dan dampak lingkungan juga dapat memengaruhi operasional dan reputasi organisasi.
4. Pengaruh terhadap Kinerja Organisasi
  - a. Lingkungan Internal yang Kondusif: Lingkungan internal yang mendukung inovasi, efisiensi, dan kinerja tinggi, dapat membantu organisasi mencapai tujuannya.
  - b. Lingkungan Eksternal sebagai Peluang atau Ancaman: Organisasi harus memanfaatkan peluang yang muncul dari lingkungan eksternal, dan mengatasi ancaman yang dapat menghambat pertumbuhan dan kesuksesan.
5. Pengaruh Terhadap Budaya Organisasi
  - a. Budaya Organisasi yang Adaptif: Organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan lingkungan untuk tetap relevan dan berdaya saing.
  - b. Dampak Lingkungan pada Norma dan Nilai: Perubahan dalam lingkungan dapat memengaruhi norma dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, yang kemudian memengaruhi budaya perusahaan.

Dari pengaruh lingkungan organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap operasional dan kinerja suatu organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor lingkungan organisasi

dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi secara efektif.

### **Strategi Pengendalian Lingkungan**

Struktur organisasi, pembagian tugas, penekanan pada koordinasi, perbedaan, dan perencanaan adalah berbagai metode yang dapat dipilih untuk menyesuaikan organisasi dengan tuntutan lingkungannya. Oleh karena itu, organisasi yang beroperasi di lingkungan yang memiliki tingkat ketidakpastian tinggi, akan mengadopsi struktur organisasi, dan sistem manajemen yang berbeda, dari organisasi yang beroperasi di lingkungan dengan tingkat ketidakpastian yang berbeda.

Ada dua strategi yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk menguasai atau mengendalikan lingkungannya (Marhumi et al., 2018):

1. membangun hubungan positif dengan elemen-elemen kunci dalam lingkungan; dan
2. mengontrol atau membentuk lingkungan agar menjadi aman dan menguntungkan bagi organisasi.

Lingkungan organisasi memiliki dampak yang sangat penting terhadap cara organisasi berperilaku dan berprestasi. Organisasi memiliki ketergantungan ganda terhadap lingkungannya, yang melibatkan produk dan layanan yang dikonsumsi oleh pemangku kepentingan dalam lingkungan tersebut, serta sumber daya yang diperoleh dari lingkungan. Ketidakseimbangan dalam pertukaran sumber daya dan hasil dapat membahayakan organisasi. Oleh karena itu, ada dua cara adaptasi yang dapat diterapkan oleh organisasi.

#### **1. Transformasi Internal**

Organisasi memiliki kemampuan untuk mengubah elemen-elemen internalnya, seperti struktur organisasi, proses kerja, perencanaan, dan komponen internal lainnya, agar sesuai dengan tuntutan lingkungan yang ada. Dengan melakukan transformasi internal, organisasi dapat menyesuaikan

diri dengan perubahan lingkungan dan meningkatkan efisiensi kinerjanya.

## 2. Mengubah Lingkungan

Organisasi juga dapat berusaha untuk menguasai dan mengubah kondisi lingkungan, agar menguntungkan bagi organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui pengaruh terhadap faktor-faktor lingkungan seperti regulasi pemerintah, pasar, teknologi, dan kebudayaan. Dengan memahami karakteristik lingkungan organisasi dan melakukan adaptasi yang tepat, organisasi dapat menghadapi tantangan dan peluang yang ada dalam lingkungannya.



## Daftar Pustaka

- Abisha, N. (2015). Analisa Strategi Bersaing pada Perusahaan Distributor PT Bagong Dirgantara Niaga. *Agora*, 3(1), 1-10.
- Dilla, M., Anwar, A., & Dipoatmodjo, T. S. (2019). Lingkungan Eksternal dan Internal Pengaruhnya terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil Makanan Mie di Provinsi Sulawesi Selatan. *In Seminar Nasional LP2M UNM*, 49-58.
- Gumilar, R., & Prihatin, E. (2013). Kualitas Pelayanan Administrasi Akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Se-Kota Bandung. *Jurnal Aministrasi Pendidikan*, 17(1), 115-126.
- Husaini, A. (2017). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi. *Warta*, 51.
- Jati, A. (2020). Alasan Social Distancing Saat Pandemi Virus Corona Covid-19 Begitu Penting. <https://www.liputan6.com/>.
- Rachbini, W. J. (2017). Supply Chain Management dan kinerja perusahaan. *Journal of Business & Banking*, 7(1), 47-56.  
<https://doi.org/10.14414/jbb.v7i1.1463>
- Salsabilah, F., Setiawan, M. F., & Whardani, S. P. (2022). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia: Lingkungan External, Keputusan-Keputusan Organisasional, Persediaan Karyawan (Literature Review MSDM). *JIHHP: Jurnal Ilmu Hukum Humaniora dan Politik*, 2(2), 141-149.  
<https://dinastirev.org/JIHHP>
- Marhumi. (2018). Pengaruh Faktor Internal, Eksternal Organisasi, dan Pendanaan terhadap Mutu Perguruan Tinggi dan Implikasinya Peningkatan Citra Perguruan Tinggi Swasta di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan Bisnis (STIEB) Perdana Mandiri. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 17 - 31.

### **Profil Penulis**



#### **Lut Mafrudoh, A.MTrU, M.Par.**

Dosen di Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, dengan pendidikan terakhir pada Program Studi Pascasarjana S-2 Pariwisata di Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti pada tahun 2014. Penulis adalah praktisi dalam bidang pariwisata dan transportasi, juga memiliki beberapa penelitian dan publikasi pada Jurnal Internasional dan Nasional dengan SINTA ID: 6012447.

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



# TEORI ORGANISASI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

**Dr. Deby Rita Karundeng, S.E., M.M.**  
Universitas Gorontalo

## **Pendahuluan**

Organisasi modern adalah entitas yang kompleks, terdiri dari berbagai elemen, struktur, dan individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Keberhasilan organisasi, sangat tergantung pada kemampuannya untuk mengelola sumber daya dengan efisien dan efektif, mengambil keputusan yang tepat, dan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan mereka. Organisasi modern mencakup banyak elemen yang beragam, termasuk manusia (karyawan), aset fisik (seperti fasilitas dan peralatan), sistem informasi, budaya organisasi, prosedur operasional, dan banyak lagi. Semua elemen ini, saling terkait dan berperan penting dalam keseluruhan fungsi organisasi.

Struktur organisasi modern sering kali mencakup berbagai tingkatan manajemen, mulai dari manajer senior, hingga staf operasional. Struktur ini, mengatur bagaimana informasi, keputusan, dan wewenang mengalir dalam organisasi. Karyawan atau anggota organisasi adalah elemen yang sangat penting, membawa berbagai keterampilan, pengalaman, dan latar belakang ke dalam organisasi. Keberhasilan organisasi seringkali bergantung pada motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan.

Setiap organisasi memiliki tujuan atau misi yang ingin dicapai, seperti mencapai laba, memberikan layanan publik, atau meningkatkan efisiensi operasional. Manajemen sumber daya, seperti keuangan, tenaga kerja, dan aset, adalah komponen penting dalam keberhasilan organisasi. Manajemen yang efisien dan efektif dari sumber daya ini, membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih baik.

Organisasi modern juga dihadapkan pada berbagai keputusan strategis dan operasional. Kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat, berdasarkan analisis data dan evaluasi risiko, adalah kunci dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keberlanjutan. Dalam keseluruhan, organisasi modern adalah entitas yang kompleks, dinamis, dan beragam, terus berkembang dan beradaptasi untuk menghadapi tantangan dan peluang yang muncul dalam dunia yang selalu berubah. Dalam konteks ini, teori organisasi dan pengambilan keputusan memainkan peran penting dalam memahami dan meningkatkan kinerja organisasi.

Teori organisasi adalah bidang studi yang mendalam, tentang bagaimana organisasi berfungsi, bagaimana struktur mereka dibentuk, dan bagaimana mereka berinteraksi dengan lingkungan mereka. Organisasi merupakan entitas yang sangat kompleks, mencakup banyak elemen yang beragam, seperti manusia (karyawan), aset fisik (seperti fasilitas dan peralatan), sistem informasi, budaya organisasi, prosedur operasional, dan banyak lagi. Semua elemen ini, saling terkait dan berperan penting dalam keseluruhan fungsi organisasi. Dalam studi teori organisasi, kita akan menjelajahi berbagai konsep, prinsip, dan kerangka kerja yang membantu kita memahami dasar-dasar organisasi modern.

Di sisi lain, pengambilan keputusan adalah proses kritis yang memengaruhi arah dan kinerja organisasi. Proses ini melibatkan penilaian, analisis, dan pemilihan suatu alternatif atau tindakan dari berbagai opsi yang tersedia. Pengambilan keputusan dapat berlangsung dalam berbagai konteks, termasuk dalam kehidupan sehari-hari,

bisnis, manajemen, atau pengambilan keputusan pribadi. Proses ini, sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk bias kognitif, heuristik (aturan praktis), pengalaman sebelumnya, nilai-nilai, preferensi, dan informasi yang tersedia. Untuk membuat keputusan yang baik dan efektif, kita perlu memahami bagaimana proses pengambilan keputusan bekerja.

## **Teori Organisasi**

Teori organisasi adalah kumpulan konsep, prinsip, dan kerangka kerja yang digunakan untuk memahami dan menjelaskan bagaimana organisasi berfungsi, bagaimana struktur mereka dibentuk, dan bagaimana mereka berinteraksi dengan lingkungan mereka. Teori ini memungkinkan kita untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penting, seperti bagaimana keputusan dibuat di dalam organisasi, bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku karyawan, dan bagaimana struktur organisasi dapat ditingkatkan.

Scott (2003) dalam bukunya, menjelaskan bahwa teori organisasi adalah sistem konsep dan proposisi yang digunakan, untuk menganalisis dan menjelaskan fenomena organisasi.

Selain itu, Robbins et al. (2017) menjelaskan bahwa teori organisasi adalah kumpulan konsep, teori, dan penelitian yang menggambarkan bagaimana organisasi beroperasi dan mengapa mereka beroperasi dengan cara tertentu.

Beberapa teori organisasi yang penting sebagai berikut.

### 1. Teori Klasik (*Classical Theory*)

Teori ini mencakup tiga teori manajemen ilmiah oleh Frederick Taylor, teori manajemen oleh Henri Fayol, dan teori birokrasi oleh Max Weber, memiliki peran penting dalam mengembangkan pemahaman kita tentang bagaimana organisasi beroperasi dan berstruktur. Teori-teori ini difokuskan pada efisiensi operasional dan struktur organisasi hierarkis. Berikut adalah deskripsi teori-teori tersebut berikut ini.

a. Manajemen Ilmiah oleh Frederick Taylor

Manajemen ilmiah, yang dikembangkan oleh Frederick Taylor, menekankan pada pendekatan ilmiah untuk meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan dan produksi. Taylor mengklaim bahwa dengan menguraikan tugas-tugas menjadi gerakan-gerakan terpisah, dan mengidentifikasi metode terbaik untuk setiap gerakan, produktivitas dapat ditingkatkan secara signifikan (Taylor, 1911).

b. Teori Manajemen oleh Henri Fayol

Teori manajemen oleh Henri Fayol menekankan lima fungsi manajemen dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan. Fayol juga mengemukakan 14 prinsip manajemen yang mencakup konsep seperti wewenang dan tanggung jawab, disiplin, dan kesatuan perintah (Fayol, 1916).

c. Teori Birokrasi oleh Max Weber

Max Weber memperkenalkan teori birokrasi sebagai bentuk organisasi yang didasarkan pada aturan yang ketat, hierarki yang jelas, dan rasionalitas. Birokrasi menekankan pembagian kerja yang terdefinisi dengan baik, pemisahan antara kepemilikan dan manajemen, dan sistem aturan yang berlaku untuk semua anggota organisasi (Weber, 1947).

Ketiga teori ini, memberikan landasan konseptual yang penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat mencapai efisiensi operasional dan membangun struktur yang berfokus pada hierarki. Meskipun telah ada perkembangan signifikan dalam manajemen selama bertahun-tahun, konsep-konsep ini masih memiliki relevansi dalam memahami prinsip-prinsip dasar yang mendasari pengelolaan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, memahami aspek-aspek dasar ini dapat membantu pemimpin

organisasi dalam pengambilan keputusan strategis dan pengembangan struktur yang efektif.

## 2. Teori Neoklasik (*Neoclassical Theory*)

Teori yang mengembangkan konsep-konsep klasik dengan menambahkan faktor manusia ke dalam persamaan manajemen merupakan tonggak penting dalam evolusi teori manajemen. Dalam pandangan ini, aspek-aspek klasik seperti efisiensi operasional dan struktur hierarkis masih relevan, tetapi mereka diperluas, dengan memasukkan pemahaman yang lebih mendalam tentang peran manusia dalam organisasi. Ini mengakui bahwa karyawan bukan hanya mesin atau sumber daya, tetapi individu yang memiliki perasaan, motivasi, dan kebutuhan yang memengaruhi kinerja mereka.

Salah satu contoh teori yang mencakup konsep-konsep klasik sambil menambahkan faktor manusia adalah Teori Hubungan Manusia oleh Elton Mayo. Teori ini menyoroti pentingnya memahami perasaan dan kebutuhan karyawan dalam mencapai produktivitas yang lebih baik. Elton Mayo menekankan bahwa perhatian terhadap faktor manusia, seperti perasaan diperhatikan dan dihargai, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ini menciptakan pemahaman yang lebih dalam tentang hubungan antara motivasi karyawan dan kinerja organisasi (Mayo, 1933).

Dengan mengembangkan konsep-konsep klasik dengan memasukkan faktor manusia, teori-teori semacam ini mengakui pentingnya mengelola organisasi dengan mempertimbangkan aspek-aspek psikologis dan sosial dari karyawan. Ini menekankan bahwa hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan, perasaan dihargai, dan lingkungan kerja yang positif dapat berkontribusi secara signifikan pada kinerja dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Teori semacam ini memperkaya pemahaman kita tentang dinamika organisasi modern dan manajemen sumber daya manusia.



### 3. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang cocok untuk semua situasi. Sebaliknya, solusi tergantung pada konteks dan lingkungan organisasi.

Teori Kontingensi adalah kerangka kerja manajemen yang menekankan bahwa tidak ada satu pendekatan atau metode manajemen yang cocok untuk semua situasi. Sebaliknya, solusi atau pendekatan yang tepat akan sangat bergantung pada konteks, karakteristik, dan lingkungan organisasi tertentu. Pendekatan ini mengakui bahwa setiap situasi atau tantangan yang dihadapi oleh organisasi, dapat memiliki persyaratan yang unik, dan oleh karena itu, manajer harus memilih pendekatan yang paling sesuai dengan kondisi tersebut.

Teori Kontingensi menekankan beberapa poin penting menurut (Daft, 1978) adalah sebagai berikut.

#### a. Tidak Ada Pendekatan Universal

Tidak ada satu pendekatan manajemen tunggal yang dapat digunakan dalam semua situasi. Berbagai faktor seperti ukuran organisasi, industri, budaya, dan perubahan lingkungan akan memengaruhi pilihan manajemen yang tepat.

#### b. Pemilihan Solusi Tergantung pada Konteks

Manajer harus mempertimbangkan konteks dan lingkungan organisasi, sebelum memutuskan metode atau pendekatan manajemen yang sesuai. Ini mencakup pertimbangan tentang perubahan eksternal, teknologi, kebijakan, dan budaya organisasi.

#### c. Fleksibilitas dan Adaptasi

Teori Kontingensi mendorong fleksibilitas dan adaptasi dalam manajemen. Organisasi perlu mampu berubah dan menyesuaikan pendekatan

manajemen mereka, sesuai dengan tuntutan dan perubahan dalam lingkungan.

d. Penekanan pada Evaluasi dan Pengukuran

Dalam Teori Kontingensi, evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi dari pendekatan yang diadopsi sangat penting. Manajer harus mampu mengukur hasil dari tindakan manajemen mereka dan, jika perlu, mengadaptasi strategi mereka.

Teori Kontingensi adalah pendekatan penting dalam manajemen, yang membantu organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan dan lebih mampu menghadapi tantangan yang berbeda-beda, dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

### **Pengambilan Keputusan**

Pengambilan Keputusan adalah proses mental yang melibatkan pemilihan suatu alternatif atau tindakan dari berbagai opsi yang tersedia. Proses ini dapat berlangsung dalam berbagai konteks, seperti dalam kehidupan sehari-hari, bisnis, manajemen, atau pengambilan keputusan pribadi. Pengambilan keputusan melibatkan penilaian, analisis, dan pemilihan yang didasarkan pada tujuan, preferensi, dan informasi yang ada.

Pengambilan keputusan adalah subjek yang luas dalam psikologi, manajemen, ekonomi perilaku, dan berbagai disiplin ilmu lainnya. Terdapat berbagai teori dan model yang menjelaskan bagaimana manusia membuat keputusan, termasuk model pengambilan keputusan rasional, model perilaku, dan model pengambilan keputusan berdasarkan konteks.

Pengambilan keputusan seringkali dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti bias kognitif, heuristik (aturan praktis), pengalaman sebelumnya, nilai-nilai, preferensi, dan informasi yang tersedia. Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang proses ini dapat membantu individu dan organisasi membuat keputusan yang lebih baik dan efektif.

Simon (1957) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan adalah proses yang terlibat dalam pemilihan dari dua atau lebih alternatif yang memungkinkan. Ini melibatkan berbagai tingkat pengetahuan dan keterbatasan informasi yang tidak selalu dapat diatasi.

Dalam literatur ilmu manajemen, pengambilan keputusan telah dijelaskan oleh Robbins et al. (2017) adalah sebagai proses pemilihan alternatif tindakan dari sejumlah opsi yang ada, berdasarkan evaluasi informasi yang relevan dan pertimbangan.

Beberapa teori dan konsep dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut.

1. Model Pengambilan Keputusan Rasio (*Rational Decision-Making Model*)

Model Pengambilan Keputusan Rasional adalah suatu pendekatan yang didasarkan pada asumsi bahwa individu membuat keputusan dengan cara yang rasional. Dalam konteks ini, rasionalitas berarti individu:

- a. memiliki akses pada informasi yang lengkap dan akurat;
- b. mempertimbangkan dengan cermat semua alternatif yang tersedia; dan
- c. memiliki tujuan yang jelas dan berusaha untuk mencapai hasil yang paling menguntungkan atau optimal.

Model ini menekankan bahwa individu memilih tindakan atau alternatif yang memberikan hasil terbaik, berdasarkan analisis rasional mereka terhadap informasi yang ada. Ini sering digambarkan dalam bentuk proses yang terstruktur, di mana individu mengumpulkan informasi, menganalisis alternatif, dan kemudian membuat pilihan yang paling logis (Simon, 1955).

Namun, penting untuk diingat bahwa model ini, memiliki keterbatasan dalam menggambarkan cara sebenarnya individu membuat keputusan dalam

konteks dunia nyata. Dalam situasi yang kompleks atau dengan keterbatasan sumber daya, pengambilan keputusan, sering kali lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor emosional, perasaan, dan keterbatasan informasi. Oleh karena itu, model ini adalah satu dari banyak pendekatan dalam memahami perilaku pengambilan keputusan dan digunakan bersama dengan model-model lain, untuk merinci dinamika yang lebih kompleks dalam proses pengambilan keputusan.

## 2. Teori Pengambilan Keputusan Grup (*Group Decision-Making Theory*)

Teori ini mempertimbangkan bagaimana keputusan dibuat dalam konteks kelompok atau tim. Faktor-faktor seperti dinamika kelompok, komunikasi, dan konflik memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan kelompok.

Teori Pengambilan Keputusan Kelompok merupakan kerangka kerja yang memeriksa bagaimana keputusan dibuat oleh sekelompok individu yang bekerja bersama-sama dalam suatu organisasi atau tim. Teori ini mengakui bahwa dalam pengambilan keputusan kelompok, faktor-faktor seperti dinamika kelompok, komunikasi, dan konflik memainkan peran penting.

Dalam konteks ini, beberapa poin penting menurut (Forsyth, 2018) adalah sebagai berikut.

### a. Dinamika Kelompok

Bagaimana anggota kelompok berinteraksi satu sama lain, bagaimana mereka berkomunikasi, dan bagaimana mereka memengaruhi satu sama lain dalam proses pengambilan keputusan.

### b. Proses Komunikasi

Bagaimana informasi dan ide-ide disampaikan, dibagikan, dan diterima dalam kelompok. Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam proses ini.

c. Konflik dan Konsensus

Bagaimana kelompok mengatasi perbedaan pendapat atau konflik dalam pengambilan keputusan. Seringkali, proses ini melibatkan mencapai konsensus atau kompromi.

d. Pemimpin dalam Kelompok

Peran pemimpin dalam membimbing dan memfasilitasi proses pengambilan keputusan kelompok.

Teori Pengambilan Keputusan Kelompok membantu memahami cara kelompok atau tim dalam organisasi berkolaborasi dan membuat keputusan yang memengaruhi jalannya organisasi. Ini juga menyoroti pentingnya keterampilan komunikasi, manajemen konflik, dan kepemimpinan yang efektif dalam proses pengambilan keputusan kelompok.

3. Bias dan Heuristik (*Bias and Heuristics*)

Individu seringkali dapat dipengaruhi oleh bias kognitif, dan menggunakan heuristik (aturan praktis) dalam pengambilan keputusan. Memahami bias ini, dapat membantu meningkatkan kualitas keputusan.

Pengambilan keputusan manusia seringkali dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis, termasuk bias kognitif dan penggunaan heuristik. Bias kognitif mengacu pada distorsi dalam pemrosesan informasi atau penilaian, yang dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang tidak selalu rasional atau objektif. Sementara itu, heuristik adalah aturan praktis atau pemikiran singkat yang digunakan individu untuk membuat keputusan dalam situasi yang kompleks atau saat informasi terbatas. Memahami bias kognitif dan heuristik adalah langkah penting dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan (Kahneman, 2011).

a. Bias Kognitif

Bias kognitif adalah distorsi dalam cara kita memproses informasi dan membuat penilaian.

Bias ini dapat memengaruhi cara kita menafsirkan data, mengingat informasi, atau menilai risiko. Sebagai contoh, bias konfirmasi adalah kecenderungan kita untuk mencari atau mengingat informasi yang memvalidasi pandangan atau keyakinan kita yang sudah ada. Ini dapat menghambat kemampuan kita untuk mempertimbangkan sudut pandang yang berbeda.

b. Heuristik (Aturan Praktis)

Heuristik adalah aturan praktis yang digunakan untuk membuat keputusan dalam waktu singkat. Heuristik membantu kita menyederhanakan pengambilan keputusan, tetapi juga dapat menyebabkan kesalahan karena seringkali bersifat berlebihan atau tidak akurat. Contohnya adalah heuristik ketersediaan, di mana kita cenderung membuat keputusan berdasarkan informasi yang mudah diingat atau tersedia secara langsung.

c. Mengatasi Bias Kognitif dan Heuristik

Mengatasi bias kognitif dan heuristik adalah langkah penting dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Beberapa langkah yang dapat diambil, sebagai berikut.

1) Kesadaran

Mengetahui adanya bias kognitif dan heuristik adalah langkah awal untuk mengatasi mereka.

2) Pengumpulan Informasi

Mengumpulkan informasi yang lebih banyak dan beragam dapat membantu mengurangi bias.

3) Evaluasi Kritis

Mendorong individu untuk secara kritis mengevaluasi argumen dan informasi sebelum membuat keputusan.

4) Kolaborasi

Menggunakan pendekatan kelompok atau konsultasi dengan orang lain dapat membantu mengurangi bias individual.

## **Daftar Pustaka**

- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Review*, 3(2), 285-296.
- Daft, R. L. (2018). *Organization Theory and Design*. USA: Cengage Learning.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing.
- Forsyth, D. R. (2018). *Group Dynamics*. USA: Cengage Learning.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. New York: Free Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrialized Civilization*. London: Macmillan.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. New York: Pearson.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. New York: Pearson.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.



## **Profil Penulis**



**Dr. Deby Rita Karundeng, S.E., M.M.**

Penulis adalah seorang akademisi di bidang manajemen pemasaran. Memulai karir akademisnya dengan menyelesaikan gelar Sarjana (S-1) dalam bidang Manajemen di STIE DLP Gorontalo pada tahun 2000. Selanjutnya, berhasil menyelesaikan gelar Magister (S-2) dalam bidang Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia Makassar pada tahun 2010. Tidak berhenti di situ, dedikasi Penulis terhadap ilmu manajemen pemasaran semakin kuat yang dibuktikan dengan melanjutkan pendidikan tingkat doktoral dan berhasil meraih gelar Doktor (S-3) dalam Ilmu Manajemen dari Universitas Sam Ratulangi pada tahun 2020. Selama perjalanan pendidikan doktoralnya, ia berhasil menerbitkan berbagai penelitian yang signifikan dalam jurnal-jurnal nasional dan internasional.

Penulis memiliki pengalaman yang luas dalam administrasi pendidikan, dengan pernah mengemban berbagai posisi penting di lembaga pendidikan pada Universitas Gorontalo, termasuk sekretaris prodi S-1 Manajemen, ketua prodi Manajemen, serta Wakil Dekan Fakultas Ekonomi. Saat ini, menjabat sebagai ketua prodi Magister Manajemen di Pascasarjana Universitas Gorontalo.

E-mail penulis: [deby.rk21@gmail.com](mailto:deby.rk21@gmail.com)

# TEORI KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI

**Dr. Drs. Maludin Panjaitan, S.E., M.Si.**  
Universitas Methodist Indonesia Medan

## **Pengantar**

Kepemimpinan dalam organisasi memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan sebuah proses ketika seorang pemimpin memengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Oleh sebab itu, diperlukan sosok pemimpin yang berkarisma dan berkarakter sebagai seorang pemimpin sehingga dapat menjadi contoh dan teladan bagi seluruh anggotanya.

Sebagai sebuah studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu, perilaku organisasi mengangkat topik kepemimpinan sebagai salah satu pokok bahasan, khususnya pada level kelompok (*group*). Dalam lingkup kajian perilaku organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting yang dipelajari sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja kelompok (*group*).

Apabila dikaitkan dengan konsep manajemen, kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen sebagai langkah untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan segala sumber daya yang dimiliki, dan yang terutama adalah pendayagunaan

sumber daya manusia. Manajemen sebagai sebuah proses akan berjalan dengan efektif dan efisien apabila organisasi menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik dan tepat, serta memiliki kepemimpinan yang mampu mendayagunakan sumber daya yang dimiliki organisasi.

Permasalahan kepemimpinan sifatnya sangat strategis bagi organisasi, karena dapat menentukan efektif dan efisien suatu proses kerja kelompok pada organisasi. Praktik di lapangan, masalah kepemimpinan sangat kompleks, misalnya terkait dengan isu-isu penting pada saat mencari orang yang tepat, dapat diterima, dan mampu memimpin kelompok dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Oleh sebab itu, mengingat peran pemimpin yang penting dan tidak dapat terpisahkan dari efektivitas dan produktivitas organisasi, kajian tentang kepemimpinan banyak mendapatkan sorotan khususnya para ahli di bidang manajemen dan perilaku organisasi.

Pada bagian selanjutnya, akan dijelaskan mengenai konsep dan teori kepemimpinan, dan bagaimana relasi dan keterkaitannya dengan kajian perilaku organisasi.

### **Teori Kepemimpinan dalam Kajian Perilaku Organisasi**

Konsep dan kajian tentang kepemimpinan telah lama muncul dan berkembang, sejak dimulainya sejarah bahwa manusia menyadari arti penting hidup berkelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. Kepemimpinan (*leadership*) telah sejak lama menarik ilmuwan dan praktisi. Pada praktik hidup berkelompok, dibutuhkan seseorang atau beberapa orang yang memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan seluruh anggota kelompoknya. Hal tersebut tidak dapat dipungkiri karena manusia selain memiliki kekuatan-kekuatan, juga memiliki kelemahan-kelemahan yang dapat ditutupi oleh orang lain. Tidak jarang, suatu kelompok yang tidak dipimpin oleh seseorang yang tepat maka akan berdampak pada pencapaian kinerja organisasi, bahkan dapat membuat kelompok atau organisasi tersebut bubar.

Dalam proses manajemen dan dinamika kelompok, sehingga menghasilkan kinerja yang positif dan optimal, pemimpin memegang peran dan kunci penting. Sebagai salah satu fungsi manajemen, kepemimpinan (*leading/directing*) bertujuan untuk memberikan pengaruh kepada para anggotanya. Pengaruh-pengaruh tersebut, tentu berhubungan dengan memberi contoh kebiasaan-kebiasaan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, termasuk sikap dan tindakan pemimpin sebagai teladan terhadap bawahan, memberi motivasi kepada bawahan, pelaksanaan koordinasi dan komunikasi organisasi yang efektif, dan proses pemecahan konflik.

Sebagaimana telah disampaikan bahwa kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Mempelajari konsep dan teori kepemimpinan akan membantu memahami cara-cara mengatasi masalah yang ada di lingkungan organisasi. Setiap organisasi membutuhkan pemimpin sebagai orang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, agar bergerak menuju pencapaian kinerja organisasi. Dapat disimpulkan, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan memengaruhi bawahan agar terbentuk kerja sama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menggerakkan anggotanya, sebagai upaya untuk pencapaian kinerja. Jiwa dan kemampuan memimpin adalah karakteristik yang penting untuk dimiliki setiap orang di lingkungan organisasi. Jiwa kepemimpinan adalah sifat manusia yang memengaruhi dan mengarahkan orang lain, untuk mencapai tujuan bersama. Walaupun banyak teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan bawaan lahir, namun pada praktik di lapangan, jiwa kepemimpinan sebagai sebuah keterampilan yang dapat dipelajari dan dilatih. Dalam hal ini, kajian perilaku organisasi juga melihat bagaimana organisasi harus berupaya menumbuhkan

jiwa kepemimpinan kepada seluruh anggotanya, sehingga dapat menjadi kader-kader pemimpin di masa depan.

Di dalam literatur ada beberapa teori kepemimpinan yang penting. Teori-teori kepemimpinan ini, sekaligus juga merupakan cara pendekatan yang dipakai oleh para pakar di dalam melakukan studi di bidang kepemimpinan. Sekilas teori-teori kepemimpinan yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1. Teori Sifat (*Trait theory*), yaitu suatu pendekatan mempertanyakan sifat-sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dari teori inilah, timbul pernyataan-pernyataan ilmiah yang mengemukakan bahwa kepemimpinan itu dilahirkan sebagai pemimpin.
2. Teori Kelompok (*Group theory*), yaitu teori yang beranggapan bahwa supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus ada suatu pertukaran yang positif antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.
3. Teori Situasional dan Model Kontijensi, yaitu pendekatan dalam studi kepemimpinan yang berangkat dari anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan berbagai faktor situasional dan saling bergantung satu sama lainnya. Misalnya Fiedler mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin ditentukan oleh keadaan, kekuasaan posisi, struktur tugas, dan hubungan pemimpin dan anak buahnya. Teori lain yang termasuk kelompok ini adalah Managerial Grid dan Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard.

Di dalam organisasi, gaya kepemimpinan dapat dibedakan berdasarkan cara pengambilan keputusan yang dilakukan, yang bisa dibedakan menjadi tiga pendekatan.

#### 1. Otokrasi

Otokrasi yaitu ketika seorang pemimpin tidak membagikan wewenang pembuatan keputusan kepada bawahannya. Pemimpin membuat keputusan,

kemudian mengumumkannya pada bawahan untuk dilaksanakan, dikarenakan pemimpin menjadi pusat pengambilan keputusan, pendekatan ini sering dikenal sebagai pendekatan “SAYA” atau “I”.

## 2. Partisipatif

Pemimpin dengan pendekatan partisipatif akan memberikan wewenang untuk membuat keputusan kepada bawahannya. Jadi, pemimpin memberi kebebasan kepada anggotanya ikut andil dan berpartisipasi dalam membuat keputusan yang berpengaruh pada manajemen dan organisasi. Pendekatan ini sering disebut sebagai pendekatan “KITA” atau “WE”

## 3. Kendali Bebas

Pendekatan kendali bebas menekankan pada pemberdayaan individu atau kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pendekatan ini, mendelegasikan wewenang kepada bawahannya untuk menjalankan tugas tanpa keterlibatan secara langsung dari pimpinan. Dengan demikian, pendekatan ini harus didukung dengan kemampuan dan keahlian dari bawahan, dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

## **Peran Pemimpin dalam Lingkungan yang Berubah**

Perilaku organisasi memiliki peran vital dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan pencapaian kinerja dan target organisasi. Pencapaian kinerja organisasi dapat dilakukan dengan cara menggerakkan seluruh elemen organisasi yang dikomandoi oleh seorang pemimpin. Salah satu tugas utama para pemimpin organisasi adalah menjamin agar organisasi berjalan secara efektif. Namun demikian, membuat supaya organisasi beroperasi secara efektif adalah pekerjaan yang tidak mudah. Hal tersebut lebih banyak disebabkan oleh adanya faktor manusia di dalamnya, yang sering kali masalahnya lebih rumit untuk diselesaikan daripada soal-soal yang bersifat teknis dan operasional.

Salah satu sumber daya yang dimiliki oleh organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya ini, harus dikelola dengan seefektif mungkin, sehingga dapat berkontribusi positif bagi organisasi. Bisa dibayangkan betapa rumitnya keadaan sebuah organisasi yang terdiri beragam karakteristik individu dengan sifat, kepribadian, ciri-ciri, motif yang berbeda-beda. Oleh karena itu, usaha-usaha ke arah pemahaman perilaku manusia dalam organisasi dan memanfaatkan secara optimal pengetahuan perilaku itu merupakan hal mutlak bagi pemimpin organisasi.

Meskipun berbagai pertanyaan tentang kepemimpinan telah lama menjadi sumber bagi berbagai kajian, penelitian ilmiah tentang kepemimpinan banyak berfokus pada hal-hal yang menjadi penentu efektifitas. Karena itu para ilmuwan keperilakuan telah berusaha mengungkapkan berbagai ciri-ciri, kemampuan, perilaku, sumber-kekuasaan, dan situasi yang menentukan baik seorang pemimpin memengaruhi para bawahannya, dan mencapai tujuan kelompok.

Untuk menggerakkan bawahannya, seorang pemimpin perlu memiliki aspek-aspek sebagai berikut.

1. Kejujuran dan Integritas

Hal ini berarti seorang pemimpin perlu memiliki integritas dan kejujuran, sehingga dapat diandalkan sebagai seorang pemimpin, karena berhubungan dengan kepentingan organisasi dan pemangku kepentingan.

2. Kemampuan Beradaptasi

Dalam lingkungan organisasi yang terus berubah, seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan sekitar. Seseorang dikatakan cakap memimpin, apabila mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan, dan dalam berbagai situasi yang dihadapi organisasi.

### 3. Kesadaran Diri dan Membangun Komunikasi Dua Arah

Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk membangun komunikasi dua arah, sehingga terjadi dialog serta membangun kesadaran diri bahwa menjadi pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar, untuk pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

### 4. Kemampuan untuk Menyelesaikan Konflik

Konflik merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindari dalam organisasi, karena di dalam organisasi, terjalin interaksi dan berhubungan dengan banyak pihak dengan kepentingan yang berbeda. Sebagai pemimpin, seseorang perlu memiliki kemampuan untuk manajemen konflik. Bagaimana mengelola konflik supaya dapat dikendalikan, dan tidak berkembang ke arah yang negative, dan berimbas menurunkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Peran pemimpin adalah terlibat secara langsung, menuntut kerja sama tim untuk mencari solusi, serta memerlukan evaluasi terhadap dampak dari penyelesaian konflik.

### 5. Empati

Seorang pemimpin bukan berarti dapat bersikap otoriter. Ketika membangun relasi dan berhubungan dengan seluruh bawahan, diperlukan adanya pengertian, pengetahuan tentang kepentingan bersama, dan usaha untuk mempelajari masing-masing individu secara aktif. Hal tersebut dapat menciptakan kepercayaan, sehingga membuat seseorang memperoleh kepuasan kerja.

### 6. Diplomasi dan Negosiasi

Seorang pemimpin yang berkualitas akan bersifat profesional, tegas, berinteraksi dengan bijak dan etis ketika berkomunikasi, berdiplomasi, dan bernegosiasi dengan pihak lain.

### 7. Visioner



Seorang pemimpin perlu memiliki visi ke depan yang berorientasi kreativitas, inovasi, serta kemampuan untuk menginisiasi dan beradaptasi dengan perubahan.

Teori dan gaya kepemimpinan di tengah perubahan lingkungan sekitar organisasi, juga perlu menjadi perhatian bagi disiplin ilmu perilaku organisasi. Manajer atau pimpinan organisasi sedapat mungkin dapat mengelola organisasi, sehingga menjadi efektivitas yang optimal. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat lebih tinggi, dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi atau perusahaan.

Ada empat elemen dalam kepemimpinan transformasional adalah *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Keempat faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. *Idealized Influence*

Pemimpin adalah sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi pegawai, dipercaya, dihormati, dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan organisasi atau perusahaan.

2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin dapat memotivasi seluruh pegawai untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat *team*, dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.

3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan pegawai, dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan organisasi atau perusahaan ke arah yang lebih baik

#### 4. *Individual Consideration*

Pemimpin dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi pegawainya.

### **Penutup**

Perubahan lingkungan organisasi yang terus berlangsung dengan cepat dengan kondisi lingkungan makro dan global (politik, ekonomi, sosial, budaya dan keamanan) yang tidak menentu, mendorong organisasi untuk merespon perubahan-perubahan tersebut agar tetap berkinerja positif di tengah kompetisi yang ketat.

Kepemimpinan dalam organisasi memegang peranan penting, sebagai upaya menciptakan sistem kerja dan kinerja organisasi yang efektif dan efisien. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, konsep dan teori kepemimpinan juga terus diteliti oleh para ahli di bidang manajemen dan perilaku organisasi. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang efektif, sehingga dapat berkontribusi positif bagi organisasi.

Keberadaan sosok pemimpin yang mampu memberikan perubahan sangat diperlukan bagi organisasi. Pemimpin yang transformasional, berupaya untuk menularkan pengaruh yang idealis dan terus memberikan motivasi kepada seluruh anggota kelompok. Selain itu, pemimpin juga perlu memberdayakan dan memberikan kesempatan kepada anggota timnya untuk mengembangkan diri serta menstimulasi pemikiran-pemikiran kritis dari para anggota. Dengan demikian, seorang pemimpin harus dapat melakukan sinergi dan kolaborasi pada anggota kelompok yang memiliki keberagaman. Segala perubahan yang terjadi di dalam lingkungan bisnis dan kerja tentunya akan memerlukan pendekatan-pendekatan baru dalam kepemimpinan.

Kepemimpinan berhubungan dengan proses memengaruhi seseorang. Faktor pemimpin menjadi salah satu kunci dalam pencapaian kinerja organisasi yang efektif dan optimal. Oleh sebab itu, organisasi perlu menciptakan satu iklim yang kondusif sehingga antara

pemimpin dengan bawahan dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

Teori-teori kepemimpinan yang telah dicetuskan oleh para ahli ilmu manajemen dan perilaku organisasi dapat dipakai sebagai *theoretical lens* dalam memahami dan mengerti fenomena kepemimpinan yang ada di dalam organisasi. Dengan belajar konsep dan teori kepemimpinan, organisasi akan terus berupaya dapat menghasilkan pencapaian kinerja yang optimal, efektif dan efisien.

## Daftar Pustaka

- As'ad, M. P., & Fridiyanto, M. P. I. (2022). *Perilaku Organisasi Edisi Revisi*. Jakarta: Literasi Nusantara.
- Badu, S.Q., Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Normi, Siti. (2019). *Perilaku Organisasi*. Medan: Program Studi Manajemen FE UMI.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Toha, M. (2010). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Winarto, M. (2018, January). The Effect of Transformational Leadership on Team Satisfaction: The Mediating Effect of Psychological Safety. In *1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)* (pp. 442-446). Atlantis Press.
- Winarto, W., & Purba, J. H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan rumah sakit swasta di Kota Medan). *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 4(2), 111-123.

## **Profil Penulis**



### **Dr. Drs. Maludin Panjaitan, S.E., M.Si.**

Maludin Panjaitan, lahir di Gunung Pamela, 23 Maret 1969, putra dari Alm. Bapak J. Panjaitan, pensiun Kepala Sekolah SD Gunung Pane, Ibu Tio Minar Br. Manurung. Menikah dengan Dra. Fuji L. Tirigan. M.M. Putri dari Bapak P. Tarigan, dan Ibu S. Br. Sembiring, serta dikaruniai tiga orang anak yakni Yosie, Yosua, dan Josephine Panjaitan. Menamatkan SD 1984, SMP 1987, SMA 1990 dari Kotamadya Tebing Tinggi. Menempuh program S-1 Pendidikan IKIP Negeri Medan tahun 1994; S-1 Manajemen STIE-LMII Medan tahun 2011, S-2 Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan UNIMED tahun 2010, dan menyelesaikan studi S-3 Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan, Bandung. Pengalaman Kerja: Guru SMP, SMA Methodist Perbaungan (1994-1998), Guru SMA Hang Kesturi Medan (1998-2002), Guru SMA Methodist-2 Medan (1997-12 Januari 2006), Sekretaris Komisi Penyantun Perguruan Methodist-1 Medan (KPP PKMI-1, 2007-2008), Anggota Pelaksana Kegiatan Yayasan PKMI-1 Medan (PKY PKMI1-2011-18 Februari 2013) Dosen STIE-LMII, Wakil Ketua STIE-LMII Medan, dan Dosen Tetap Universitas Methodist Indonesia (UMI) Medan.

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

# PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI

**Aisyah Rahmawati, S.E., MMTr.**  
Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

## **Pendahuluan**

Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk tujuan yang sama, yaitu kesejahteraan organisasi dan anggotanya. Agar pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi dapat berjalan dengan baik, diperlukan sumber seperti perlengkapan, metode kerja, bahan baku, dan lain-lain (Ahmad & Pratama, 2021). Tujuan organisasi setiap organisasi adalah untuk mencapai efektifitas dalam pencapaian tujuan mereka.

Pengorganisasian adalah tugas penting bagi seorang manajer. Ini adalah proses mengamati bagaimana sasaran dan rencana tersebut diwujudkan. Pengelola perusahaan mendefinisikan pekerjaan apa saja yang perlu ditingkatkan, dan membuat struktur yang memungkinkan pekerjaan tersebut, disesuaikan secara efektif dan efisien.

Pengorganisasian adalah proses manajemen yang berlangsung selama bertahun-tahun. Kegiatan pengorganisasian lainnya, termasuk meninjau kembali struktur organisasi, resume, dan stafnya. Selain itu, konsep pengorganisasian mencakup penggabungan berbagai jenis pekerjaan yang sama, ke dalam satu koordinasi pekerjaan yang sama. Simpul pekerjaan dengan tugas yang sama, dibuat di setiap kelompok pekerjaan yang sama, dan satu anggota organisasi

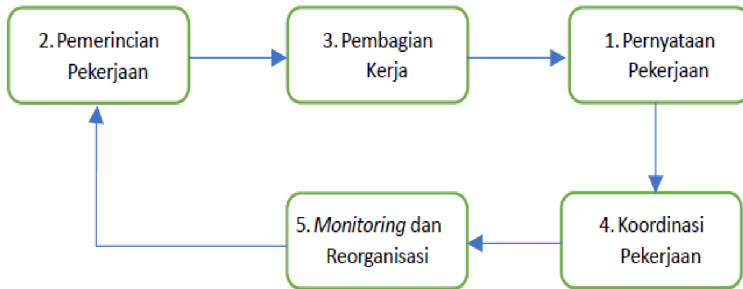
ditugaskan untuk menjalankan tugas tersebut. Agar pekerjaan itu berjalan dengan baik, setiap titik pekerjaan harus diberi wewenang dan tanggung jawab. Untuk menghindari konflik kepentingan yang mengarah pada "egoisme sektoral", koordinasi dan media komunikasi diperlukan, agar beberapa simpul pekerjaan dapat sinkronisasi.

Pengorganisasian juga mencakup pembagian pekerjaan di antara anggota organisasi, sehingga ada keseimbangan pekerjaan, tidak ada terlalu banyak pekerjaan atau terlalu banyak pengangguran. *Organizing* adalah tentang mengatur sumber daya, memastikan bahwa mereka tepat, dan memastikan bahwa segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana.

Banyak manfaatnya, tugas pengorganisasian harus dilakukan (Dr. Mulyadi & Winarso, 2000) untuk bisnis, di antaranya adalah

1. mempermudah koordinasi antarpihak dalam kelompok;
2. pembagian tugas sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini;
3. setiap orang tahu apa yang harus dilakukan;
4. pengawasan menjadi lebih mudah;
5. keuntungan dari spesialisasi dimaksimalkan;
6. efisiensi biaya; dan
7. hubungan antarindividu menjadi lebih rukun.

Pengorganisasian adalah proses membagi pekerjaan ke dalam pekerjaan yang lebih kecil, memberikan pekerjaan itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuan mereka, dan mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Ini dapat digambarkan dalam bagan proses pengorganisasian berikut (Saefrudin, 2017).



Gambar 8.1 Proses Pengorganisasian

### **Merancang Struktur Organisasi**

1. membagi pekerjaan ke dalam tugas dan departemen yang spesifik;
2. menugaskan tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan individu;
3. mengoordinasikan berbagai tugas organisasi;
4. menggabungkan berbagai pekerjaan ke dalam unit-unit;
5. menjaga hubungan di antara kelompok dan departemen;
6. menciptakan hierarki wewenang yang formal; dan
7. mengalokasikan dan menempatkan sumber daya organisasi.

### **Faktor yang Memengaruhi Struktur Organisasi**

Dalam hal penentuan struktur organisasi, ada empat faktor yang memengaruhinya, yaitu sebagai berikut.

1. Strategi Organisasi

Jika struktur dibuat sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi, struktur organisasi akan berkembang sesuai dengan strategi organisasi. Jika struktur dibuat sebagai cara untuk mencapai tujuan ini, struktur organisasi akan berkembang sesuai dengan strategi organisasi. Setiap perubahan yang



terjadi pada strategi organisasi, akan berdampak pada perubahan struktur organisasi.

## 2. Skala Organisasi

Beberapa faktor menentukan skala organisasi, seperti jumlah produksi atau penjualan dan jumlah pangsa pasar. Organisasi berskala besar, memiliki banyak cabang di berbagai wilayah dan memiliki banyak tenaga kerja. Sebaliknya, organisasi berskala kecil, memiliki pangsa pasar yang lebih sedikit dan lebih sedikit penjualan atau produksi.

## 3. Teknologi

Faktor teknologi berkaitan dengan produksi produk perusahaan atau organisasi bisnis dan proses pekerjaan. Mereka juga berkaitan dengan penggunaan alat bantu dalam organisasi.

## 4. Lingkungan

Jika lingkungan organisasi tetap statis, strukturnya tidak akan terlalu banyak berubah, tetapi lingkungan yang dinamis, menuntut organisasi untuk selalu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya.

## **Wewenang dan Delegasi**

Pendelegasian wewenang adalah sesuatu yang sangat penting dalam organisasi. Atasan harus diberi wewenang untuk mengelola organisasi dengan baik, dan ini adalah konsekuensi logis dari organisasi yang lebih besar. Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain, untuk melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Sementara itu, pendelegasian adalah proses pengalihan dan pemberian wewenang, tugas, dan tanggung jawab manajemen puncak kepada orang lain untuk dapat dipertanggungjawabkan atas pelaksanaannya

Berkaitan dengan pengelolaan organisasi, perlu memastikan bahwa sumber daya ekonomi yang dimiliki oleh organisasi dioptimalkan, pendelegasian wewenang diperlukan. Tenaga kerja yang dibutuhkan, akan

meningkat seiring dengan volume dan luasnya pekerjaan yang harus dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa pendelegasian kekuasaan semakin penting, yang berarti bahwa proses pendelegasian wewenang harus selalu diikuti dengan pembagian tugas dan tanggung jawab.

Organisasi melakukan pendelegasian wewenang karena beberapa alasan, di antaranya keterbatasan kapasitas pemimpin adalah konsekuensi dari sifat manusia, yang berarti bahwa tidak semua tugas atau kegiatan harus dilakukan oleh satu orang atau pemimpin saja. Dengan demikian, pendelegasian wewenang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Pekerjaan yang terlalu banyak dilakukan oleh pemimpin organisasi atau dilakukan sendiri akan menyebabkan pekerjaan tidak terselesaikan secara efektif dan efisien.

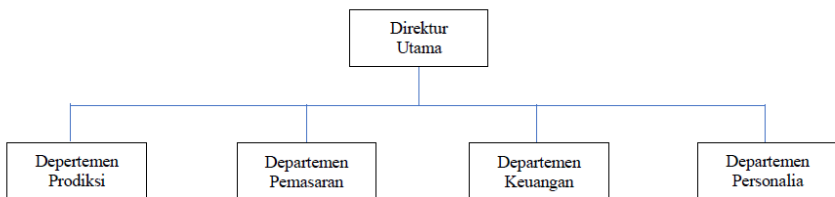
### **Tipe Organisasi**

Organisasi dapat disusun ke dalam tiga cara yang umum berdasarkan fungsi, produk atau pasar, dan matriks.

#### 1. Berdasarkan Fungsi

Organisasi dibagi menjadi bagian yang melakukan hal yang sama atau serupa. Sebuah organisasi dapat dibagi menjadi bagian pemasaran, keuangan, produksi, dan personalia.

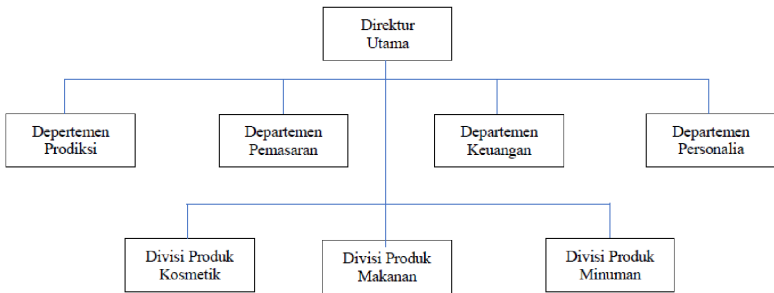
Masing-masing departemen atau bagian dipimpin oleh seorang manajer atau kepala bagian yang melapor kepada Direktur Utama. Direktur Utama bertanggung jawab atas koordinasi dan integrasi tugas antara departemen atau bagian.



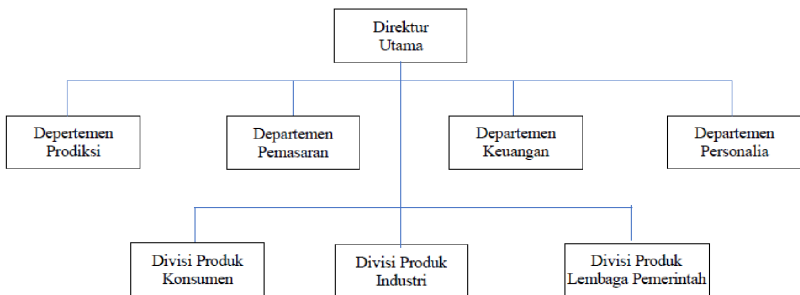
Gambar 8.2 Struktur organisasi berdasarkan fungsi.

## 2. Organisasi Pasar atau Produk dan Geografis

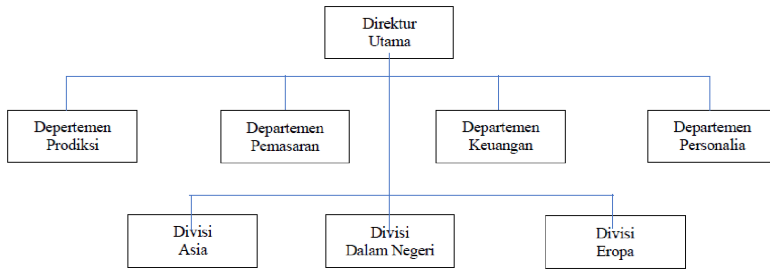
Dalam organisasi ini, "divisi" adalah bagian organisasi yang relatif otonom yang dapat mengambil keputusan sendiri, tanpa memerlukan keputusan direktur utama kecuali jika itu berkaitan dengan divisi lain atau organisasi secara keseluruhan. Salah satu keuntungan dari menggunakan jenis organisasi ini adalah kecepatan pengambilan keputusan yang lebih cepat, yang membuat organisasi semakin responsif terhadap pelanggan dan lingkungannya. Selain itu, sumber daya dan tenaga ahli dapat dikumpulkan di bawah satu atap, yang membuat koordinasi menjadi lebih mudah dan membuat tanggung jawab menjadi jelas.



Gambar 8.3 Struktur organisasi berdasarkan produk.



Gambar 8.4 Struktur organisasi berdasarkan pasar.



Gambar 8.5 Struktur organisasi berdasarkan geografis.

### 3. Struktur Matriks

Struktur organisasi ini, menggabungkan keuntungan dari kedua struktur fungsional dan divisi. Struktur fungsional mendorong spesialisasi, tetapi koordinasi menjadi lebih sulit. Struktur divisi mendorong kombinasi, tetapi tidak terlalu mendorong spesialisasi keahlian.

Garis vertikal menunjukkan perintah fungsional, garis horizontal menunjukkan perintah divisional. Struktur matriks disebut juga sebagai sistem komando ganda (*multiple command system*).

#### **Desentralisasi dan Sentralisasi**

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab ke tingkat organisasi yang lebih rendah dikenal sebagai desentralisasi. Keuntungan termasuk pengambilan keputusan yang lebih cepat dan motivasi karyawan yang meningkat untuk bekerja.

Sentralisasi adalah proses memberikan lebih banyak wewenang dan tanggung jawab kepada manajemen puncak.

Tabel 8.1  
Desentralisasi dan Sentralisasi

Lebih Tersentralisasi	Lebih Terdesentralisasi
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja lebih stabil.</li> <li>2. Manajer level bawah kurang mampu atau berpengalaman dalam membuat keputusan dibandingkan dengan manajer level atas.</li> <li>3. Manajer level bawah tidak mau memberikan suara dalam pembuatan keputusan.</li> <li>4. Keputusan biasanya kecil.</li> <li>5. Organisasi cenderung menghadapi krisis atau berisiko atas kegagalan perusahaan.</li> <li>6. Organisasi besar.</li> <li>7. Implementasi efektif dari strategi perusahaan bergantung pada manajer yang bersikukuh tentang apa yang mereka lakukan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja yang lebih kompleks dan tidak pasti.</li> <li>2. Manajer level bawah mampu dan berpengalaman dalam membuat keputusan.</li> <li>3. Manajer level bawah ingin bersuara dalam pembuatan keputusan.</li> <li>4. Keputusannya signifikan.</li> <li>5. Perusahaan secara geografis.</li> <li>6. Manajer dapat bersuara tentang apa yang sedang terjadi.</li> <li>7. Implementasi strategi perusahaan bergantung pada manajer yang terlibat dan fleksibel dalam membuat keputusan.</li> </ol>

## **Daftar Pustaka**

- Ahmad, R., & Pratama, A. (2021). Faktor Manajemen Profesional: Perencanaan, Pengorganisasian, Dan Pengendalian (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(5), 699-709.
- Amrullah. (2015). *PengantarManajemen, Fungsi-Proses-Pengendalian*. Bogor: Mitra Wacana Media.
- Dr. Mulyadi, & Winarso, W. (2000). *PengantarManajemen (Pertama)*. Purwokerto: CV Pena Persada.
- Hanafi, M. M. (2019). *Manajemen (Ketiga)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Robbins, P. S., & Coulter, M. (2009). *Management (Tenth Edit)*. New York: Pearson Education, Inc, Prentice Hall.
- Saefrudin. (2017). Pengorganisasian Dalam Manajemen. *Jurnal Al-Hikmah*, 5(2), 56–67.
- Solihin, I. (2009). *PengantarManajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2019). *PengantarManajemen*. Jakarta: Prenadamedia Group.

## Profil Penulis



### **Aisyah Rahmawati, S.E., MMTr.**

Lulus sarjana dari program studi Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen Transport Trisakti Jakarta pada tahun 2001. Setelah lulus bekerja di salah satu *travel agent* di Jakarta dan pernah bekerja di perusahaan penerbangan swasta di Jakarta. Kemudian melanjutkan pendidikan program magister di Program Studi Magister Manajemen Transportasi Sekolah Tinggi Manajemen Transport Trisakti dan lulus pada tahun 2014. Saat ini, penulis menjadi dosen tetap pada program studi Manajemen Transportasi Udara, Institut Transportasi dan Logistik Trisakti Jakarta. Penulis sedang menyelesaikan program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Padjajaran Bandung Jawa Barat, memiliki ketertarikan di bidang manajemen, pemasaran dan transportasi. Penulis aktif melaksanakan penelitian, beberapa hasil penelitiannya dipublikasikan pada jurnal terakreditasi nasional. Penulis juga aktif dalam melaksanakan kegiatan tridarma perguruan tinggi lainnya yakni melaksanakan Pengabdian kepada masyarakat dan mempublikasikan hasilnya di jurnal nasional. Salah satu karya yang pernah dihasilkan bersama tim adalah buku Logistik Halal (Kompilasi Berbagai Pemikiran) serta modul-modul praktikum dan bahan ajar.

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

## PERAN MANAJER DALAM ORGANISASI

**Fitria Dwi Febrianti, S.M., M.M.**  
Universitas Kristen Wira Wacana Sumba

Sebagaimana halnya kita sering mendengar kata manajemen, maka kita tidak asing lagi dengan istilah “manajer”. Seorang manajer pada dasarnya merupakan subjek dari aktivitas manajemen. Manajer adalah orang yang mempunyai tanggung jawab yang besar untuk mengatur dan memimpin orang-orang yang ada di sebuah organisasi. Para manajer, di samping mempunyai tugas memimpin juga mempunyai tanggung jawab yang besar, dibandingkan dengan staf atau karyawan yang lainnya. Cukup mudah membedakan seorang manajer dan staf atau karyawan lainnya. Manajer adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, sesuai dengan harapan dan tujuan mereka.

Manajer bukan hanya menyelesaikan pekerjaannya secara pribadi, melainkan juga berupaya membantu menyelesaikan pekerjaan orang lain dengan baik. Dalam melakukan aktivitasnya, para manajer melibatkan sekelompok orang dari beberapa divisi baik dari dalam maupun luar organisasi. Manajer sebagai seseorang yang menjalankan fungsi utama manajemen di dalam organisasi, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).



Seorang manajer yang sukses adalah manajer yang bisa menjalankan atau melaksanakan fungsi utama manajemen dengan baik. Manajer juga mempunyai wewenang untuk memerintah karyawan, dan menjadi penengah jika ada konflik sesama karyawan. Pada umumnya, manajer memiliki tingkat wawasan, pengetahuan dan pengalaman yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan lainnya. Keberhasilan dan kemajuan suatu organisasi, bergantung pada manajer dalam pengambilan keputusan.

Di setiap organisasi, para manajer mempunyai tanggung jawab untuk memastikan bahwa tujuan yang sudah ditentukan oleh organisasi, dapat dilaksanakan melalui rangkaian aktivitas manajemen. Manajer juga harus bisa menyelesaikan masalah dan juga bisa menentukan alternatif yang diambil, untuk mengatasi masalah yang dialami tersebut. Mereka dituntut mampu untuk mengevaluasi tiap kondisi sosial dan alternatif alternatif yang tersedia, serta mampu memilih tindakan yang paling baik untuk diterapkan.

Tugas seorang manajer adalah untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat terwujud secara efektif maupun efisien. Untuk dapat merealisasikan kegiatan manajemen tersebut, sepadan dengan fungsinya, maka manajer memerlukan beberapa keahlian manajemen di antaranya keahlian teknis, keahlian berinteraksi, keahlian konseptual, keahlian dalam pengambilan keputusan dan keahlian dalam mengatur waktu. Koherensi keahlian manajemen tersebut, sepatutnya harus dimiliki oleh seorang manajer apabila ingin tujuan organisasinya terwujud.

Di sisi lain, seorang manajer juga dituntut harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan bawahannya dengan baik, karena tugas utama seorang manajer adalah memerintah bawahannya, tetapi harus menggunakan cara-cara yang benar. Selain itu, seorang manajer juga harus mendengarkan apresiasi, keluhan dan saran dari bawahannya agar tujuan organisasi

Pada era globalisasi saat ini, seorang manajer dihadapkan dengan proses perubahan yang begitu cepat dan rumit. Oleh sebab itu organisasi memerlukan perubahan yang intens dalam berbagai hal seperti visi, misi, tujuan dan cara berpikir menjadi hal yang harus dimiliki oleh organisasi. Manajer bersama karyawan, semestinya terdorong agar selalu melaksanakan pengamatan dengan menciptakan ide-ide baru dan mendedikasikan pada organisasi.

Sikap manajer yang selalu memberi toleransi terhadap karyawan yang melakukan kesalahan, sepatutnya harus diubah. Seorang manajer harus mengambil sikap tersebut, agar risiko besar dari suatu kesalahan kerja bisa diminimalisir, dan harus melakukan evaluasi pada setiap kegagalan.

Fungsi seorang manajer adalah lebih sebagai pengamat serta perancang, dibandingkan hanya sebagai seorang penyelia. Dalam hal ini, manajer harus memotivasi karyawan agar karyawan mampu membuta ide-ide baru, dan mentrasferkan ide-ide tersebut ke karyawan lain. Oleh sebab itu, sebaiknya manajer menggerakkan karyawan untuk memahami keseluruhan pekerjaan serta membangun visi Bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajer menjadi tokoh penting di organisasi dalam meningkatkan produktivitas karyawannya. Selain menjalankan fungsi manajemen, manajer harus mampu mencermati prosedur kerja, serta memahami cara mengerjakan perencanaan, pengorganisasian, menyelesaikan masalah, mengambil sebuah keputusan dan bertindak dengan cepat dan tepat.

Mintzberg (dalam Griffin, 2004) mengemukakan bahwa manajer memainkan sepuluh peran yang berbeda, peran-peran ini dibagi ke dalam tiga kategori dasar, yaitu peran antarpribadi, peran pengelola informasi, dan peran pengambil keputusan.

Seorang manajer mempunyai peranan penting dalam menjalankan fungsi manajemen. Manajer dalam peran interpersonal, seorang manajer dipandang sebagai sosok

figur, pemimpin, dan penghubung. Manajer harus mampu menjadi contoh atau teladan bagi para karyawannya. Manajer juga harus dapat memimpin dan memotivasi dengan baik karyawannya. Di satu sisi, manajer menjadi penghubung internal dan eksternal organisasi.

Manajer dalam peran informasional, seorang manajer mempunyai peran dan tanggung jawab dalam mengelola informasi. Peran manajer di sini, sebagai pemantau, penyebar berita, dan juru bicara. Seorang manajer berperan sebagai pengumpul informasi, dan juga sebagai pemantau kinerja karyawannya. Setelah informasi dikumpulkan, maka selanjutnya manajer mentransfer dan menyebarkan informasi tersebut kepada rekan di dalam organisasinya. Manajer juga berperan sebagai juru bicara yang meneruskan informasi, berkaitan dengan organisasinya kepada pihak luar.

Sebagai seorang pengambil keputusan, manajer berperan menjadi wirausahawan, Pereda gangguan, pengalokasi sumber daya, dan negosiator. Seorang manajer harus mampu menghadapi sebuah perubahan dan mampu mengendalikannya agar organisasi mampu bersaing dengan kompetitor lain. Ketika terjadi suatu permasalahan, manajer harus mampu untuk menyelesaikannya. Jika terjadi perselisihan, manajer harus menjadi penengah dan mencari jalan keluarnya. Manajer juga harus dapat memastikan sumber daya teralokasi dengan baik. Sebagai negosiator, manajer melakukan negosiasi dengan pihak internal maupun luar untuk kepentingan organisasi.

### **Peran Antarpribadi Manajer (*The Manager's Interpersonal Roles*)**

Dalam konteks ini, ada tiga peran yang melekat pada pekerjaan seorang manajer. Peran antarpribadi, meliputi peranan-peranan yang menyertakan hubungan dengan orang lain dan kegiatan-kegiatan yang bersifat seremonial dan simbolis. Dalam peran antarpribadi, manajer bertindak sebagai panutan, pemimpin, dan penghubung antaranggota, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin mempunyai jabatan yang tinggi, maka

pemimpin tersebut senantiasa melakukan kontak tertentu pada pihak-pihak luar.

Peran ini dilihat dari kegiatan-kegiatan yang lebih bersifat simbolik. Seorang mendapat gelar manajer di sebuah organisasi, pastinya harus memberikan contoh dan menjadi panutan bagi bawahannya, dan juga menjalin hubungan baik dengan pihak lain.

#### 1. Sebagai Panutan (*Figurhead*)

Peran ini, diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawab yang bersifat sosial, formal dan hukum. Manajer berperan sebagai tokoh atau figur yang mewakili organisasi, serta mendorong tim untuk mencapai tujuan. Dalam peran ini, manajer dituntut untuk menjadi sosok inspirasi. Orang-orang memandang manajer sebagai figure yang mempunyai kewenangan dan panutan.

Sebagai duta perusahaan, seorang manajer sering kali berperan dengan melaksanakan pekerjaan seremonial, seperti mendatangi undangan dari luar organisasi, peresmian gedung, pemukulan gong, menghadiri pernikahan karyawan dan menyambut tamu. Peranan ini, sangat dasar dan sederhana. Kewenangannya, manajer dipandang sebagai simbol, dan mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan serangkaian tugas.

Dalam konsep *figurehead* ini, setiap manajer harus menjadi contoh bagi bawahannya. Contoh ini benar-benar signifikan dengan tujuan organisasi. Peran ini mencocokkan keadaan yang ada. Maka dari itu, memerlukan keterampilan interpersonal dalam merancang dengan percaya diri, mengendalikan secara efektif dan juga menyusun secara efisien. Jadi, peran ini memastikan semua orang memahami peran, tanggung jawab, tugas serta tujuan mereka dan juga bagaimana cara bersosialisasi.

Peran manajer menjadi simbol dan penggambaran suatu organisasi yang dipimpinnya. Manajer dipandang sebagai orang yang paling bertanggung

jawab atas peristiwa yang menimpa organisasinya, sekalipun peristiwa tersebut di luar kendalinya.

## 2. Sebagai Pemimpin (*Leader*)

Manajer berperan sebagai pemimpin bagi bawahannya, divisinya dan bagi organisasinya. Dalam peran ini, manajer bertanggung jawab atas prestasi kinerja dan tanggung jawab setiap anggotanya. Manajer sebagai seorang pemimpin, harus mampu membentuk relasi dengan bawahannya dan berinteraksi dengan memotivasi dan membimbing mereka.

Para manajer memperlihatkan kepada bawahannya, bagaimana cara untuk menyelesaikan tugas maupun tanggung jawab mereka, dan bagaimana cara untuk bekerja di bawah tekanan. Peran pemimpin terkait dengan mengoordinasikan dan mendorong tim, memberi arahan kepada bawahannya, mengawasi kinerja mereka, memberikan pelatihan dan pengembangan jika dibutuhkan. Selain itu, manajer juga harus bisa menginspirasi, mendorong serta membangun moral sesama timnya.

Semua manajer yang ada dalam organisasi atau perusahaan, wajib memiliki peran pemimpin. Kewenangan formal dan kewenangan fungsional yang mereka emban sebagai seorang manajer, memberikan kemampuan yang lebih besar untuk melaksanakan dan menanggulangi rintangan atau masalah yang dihadapi.

## 3. Sebagai Penghubung (*Liason*)

Dalam peran ini, manajer mempunyai tanggung jawab sebagai penghubung yang baik antara internal dan eksternal. Manajer sebagai organisator atau penghubung antarkaryawan, kelompok, atau organisasi. Oleh karena itu, penting sekali bagi seorang manajer untuk menciptakan kemampuan membuat hubungan sosial baik di internal maupun eksternal.

Manajer menjaga jaringan kontak di luar untuk kerja agar mendapatkan informasi. Seseorang manajer harus memperluas jaringan, dan berperan serta dalam alterasi informasi untuk memperoleh akses ke *Knowledge Base*.

Manajer dituntut harus melakukan kerja sama dengan berbagai departemen di dalam organisasi, atau dengan pemangku kepentingan organisasi, misalnya konsumen, pemasok atau pemerintah. Sebagai seorang pemimpin suatu organisasi atau perusahaan, manajer harus melaksanakan fungsi motivasi komunikasi, memberi semangat kepada tim dan sejenisnya. Manajer harus mengoordinasikan aktivitas yang dijalankan oleh semua timnya.

Peran ini mewajibkan manajer untuk bersosialisasi dengan manajer lain di luar organisasi, untuk memberikan bantuan dan menerima informasi. Dalam peran ini, manajer menjadi perwakilan organisasi dalam semua hal formalitas.

### ***Peran Informasional Manajer (The Manager's Informational Roles)***

Peran informasi ini adalah tentang bagaimana mendapatkan dan menyampaikan informasi. Maka dari itu, manajer dapat berfungsi sebagai pusat saraf organisasi mereka. Komunikasi adalah komponen penting dari tanggung jawab seorang manajer yang terkait dengan akumulasi, proses, dan transfer informasi.

Manajer memainkan peran dalam penyebaran pesan atau informasi, baik sebagai sumber, penerima atau penyebar. Pada peran ini, sudah mencakup peran sebagai pengawas, penyebar berita atau informasi, dan juga peran sebagai juru bicara

Pada peran informasional, manajer harus dapat memposisikan diri dalam pengelolaan informasi yang masuk maupun keluar di perusahaan. Informasi yang berasal dari dalam perusahaan, harus berguna dan dapat dipercaya. Manajer juga harus mampu menjadi jembatan dengan pihak dari luar organisasi dalam menyebarkan

informasi yang terpercaya, dan dapat dibuktikan kebenarannya.

#### 1. Sebagai Pengawas (Monitor)

Seorang manajer berperan untuk memonitor atau mengawasi timnya, baik dari sisi kinerja dan kesejahteraan. Pada peran ini, manajer diharuskan untuk mencari informasi secara rutin, terkait dengan perkembangan di organisasi, sekaligus perubahan-perubahan yang menyertainya

Manajer memantau karyawannya dengan cara mencari informasi, baik dari internal maupun eksternal, terkait rumor yang berpengaruh terhadap perusahaan atau organisasi. Tugas manajer di peran ini termasuk memperhitungkan operasi internal, keberhasilan divisi dan persoalan maupun kemungkinan yang mungkin timbul.

Semua informasi yang manajer terima dalam peran ini, harus disimpan dan dirahasiakan. Manajer harus aktif menggali informasi yang mungkin akan berguna bagi organisasinya. Informasi yang relevan menjadi masukan penting dalam proses pengelolaan strategis, dalam membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Manajer memperoleh informasi dengan memantau bawahan, atasan, rekan tim, dan lingkungannya. Manajer mencari dan mendapatkan informasi menyangkut peristiwa internal dan eksternal, untuk memperoleh pemahaman terkait dengan organisasi dan lingkungannya.

Dalam memonitor lingkungannya, manajer biasanya melakukan aktivitas, yaitu membaca koran atau majalah dan berkomunikasi dengan orang lain, untuk mengamati perubahan minat publik, apa yang mungkin akan dibuat oleh pesaing, dan sejenisnya. Umumnya, manajer mengumpulkan informasi dalam bentuk lisan, yaitu berupa kabar angin, selentingan, desas-desus, gossip, dan dugaan.

Manajer berusaha semaksimal mungkin untuk melakukan yang terbaik dalam bekerja. Manajer mengatur apa yang harus dikerjakan, pekerjaan apa yang harus dikerjakan dahulu, dan bagaimana prosedurnya kerjanya. Bawahan juga diberikan kebebasan dalam mencari dan menerima informasi dari berbagai sumber yang ada, dan mengirimkan informasi yang sudah didapat, kepada sesama timnya atau atasan.

2. Sebagai Penyebar Berita (*Disseminator*)

Manajer mempunyai peran untuk menyebarkan informasi yang sudah didapat, kepada atasan maupun kepada bawahannya. Dalam peran ini, manajer menyebarkan informasi secara internal yang didapatkan dari sumber internal maupun eksternal.

Peran ini terkait dengan mengomunikasikan berita atau informasi yang bermanfaat dan berarti kepada bawahan. Sebagian informasi mungkin penting untuk disampaikan ke bawahan maupun atasan. Pada peran ini, penting untuk menjaga komunikasi tetap terbuka antara atasan dan bawahan.

Manajer menyebarkan berita, ia menggabungkan dari beberapa sumber dan melalui beragam cara. Manajer menyebarkan informasi yang penting langsung kepada rekan tim, bawahan dan atasannya, sekalipun tidak mempunyai saluran kesana.

Manajer akan memainkan peran penting dalam menyebarkan informasi kepada bawahannya, ketika mereka tidak memiliki kontak satu sama lain. Manajer juga harus mampu mendorong bawahannya untuk kreatif dan mandiri. Selain itu, ia juga bertanggung jawab atas aktivitas yang dilakukannya dan bawahannya.

3. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*)

Pada peran ini, seorang manajer mewakili atau menjadi mediator dan berbicara atas nama organisasi. Manajer juga memiliki wewenang untuk menyampaikan informasi terkait organisasi dan



tujuan yang akan dicapai, kepada pihak luar. Manajer mentransfer informasi mengenai organisasi kepada pihak luar. Manajer mempunyai peran sebagai mediator antara karyawan dan kepentingan perusahaan.

Peran ini terkait dengan komunikasi dengan pihak eksternal. Manajer sebagai mewakili organisasi, misalnya ketika berkaitan dengan konsumen, pemerintah, pemasok distributor, atau serikat buruh. Mereka menyampaikan berita atau informasi kepada pihak-pihak tersebut.

Manajer melaksanakan peran juru bicara pada saat mereka mewakili organisasi kepada pihak luar. Manajer patut untuk berbicara atas nama organisasi atau perusahaan, dan menyampaikan informasi tentang agenda, strategi, kebijakan dan tindakan organisasi.

Manajer harus memberitahu atasannya, tentang perkembangan apa yang ada di organisasi dan masalah apa yang dihadapi, yang pada kesempatannya memberi tahu orang di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Petinggi organisasi harus diberitahu mengenai kinerja pegawai, pelanggan harus diberitahu tentang adanya perkembangan produk dan perubahan harga, pemerintah harus diberitahu tentang implementasi undang-undang, dan sebagainya.

Pada peran ini, manajer menjadi pembicara dalam sebuah acara atau kegiatan yang diadakan di organisasi, baik itu berupa sambutan maupun menjadi pengisi suatu acara tertentu.

### **Peran Pengambil Keputusan Manajer (*The Manager's Decisional Roles*)**

Peran pengambilan keputusan berpusat pada pembuatan pilihan. Pembuatan pilihan adalah salah satu hal yang mempunyai risiko tinggi, dan tidak mudah bagi siapapun khususnya seorang manajer. Jika manajer salah dalam pengambilan keputusan, akan berdampak

bagi organisasi terkait. Pada peran ini manajer fokus ke pengambilan keputusan. Sumber daya dan informasi digabungkan dan didaftarkan oleh interpersonal, menjadikan seorang manajer bisa memainkan peran pengambil keputusan atau tugas yang menjadi kewajibannya. Peran ini berkaitan dengan penggunaan informasi, dan melakukan interaksi dengan orang lain.

Manajer harus menyertakan diri dalam pembentukan strategi, demi membuat organisasi lebih maju. Dalam prosesnya, manajer mengambil keputusan yang tepat, mengatasi masalah-masalah yang terjadi di organisasi, dan mengelola sumber daya di dalam organisasi, serta menjadi penengah dalam suatu pembicaraan baik dengan rekan sesama tim atau dengan organisasi lain.

Seorang manajer dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang tepat, guna kemajuan organisasi. Peran pengambil keputusan mencakup peran sebagai seorang wirausaha, pereda gangguan, pengalokasian sumber daya, dan perunding. Secara garis besar, peran pengambil keputusan dilakukan dengan berinteraksi dengan orang lain.

#### 1. Sebagai Wirausaha (*Entrepreneur*)

Tanggung jawab akan perubahan yang terjadi di organisasi merupakan wewenang dari seorang manajer. Manajer berperan sebagai tokoh, pembuat dan memupuk perubahan dan inovasi. Peran wirausaha, mendorong manajer untuk menciptakan proyek rencana peningkatan dan bekerja untuk mengamankan, mengukuhkan, dan memantau tim dalam proses pengembangan. Sebagai wirausaha, manajer adalah inovator dan pembuat.

Manajer membuat inisiatif untuk produk baru yang akan memajukan organisasi mereka. Dia berusaha untuk meningkatkan kinerja departemennya, menyesuaikan diri dengan faktor lingkungan yang berubah. Manajer harus aktif untuk menemukan ide-ide baru, membuat proyek-proyek baru, dan menciptakan proyek-proyek pengembangan.

Peran ini penting dalam mencari dan menemukan gagasan-gagasan baru, guna memberikan perubahan baik bagi organisasi. Peran ini juga ditunjukkan supaya manajer bisa menemukan gagasan baru, untuk membuka usaha sendiri di kemudian hari.

## 2. Sebagai Pereda Gangguan (*Disturbance Handler*)

Manajer bertanggung jawab jika terjadi hambatan yang terjadi di organisasi. Dalam hal ini, manajer mengambil gerakan korektif ketika organisasi berhadapan dengan masalah atau kesulitan yang tidak terduga. Peran ini berkaitan langsung bilamana ada hambatan atau gangguan yang muncul, dan mengakibatkan kerja organisasi terganggu.

Sebagai pereda gangguan, manajer mempunyai wewenang untuk mengambil tindakan atau membuat keputusan untuk merespons masalah yang sebelumnya tidak terduga. Peran ini menangani gangguan yang menjadikan manajer harus menanggapi tekanan. Manajer juga harus mengupayakan untuk menyelesaikan masalah yang muncul di organisasi. Ia juga harus membimbing bawahannya yang bermasalah untuk menjadi pribadi yang lebih baik.

Jika ada permasalahan yang terjadi sesama rekan kerja, manajer harus memberi kesempatan kepada bawahannya untuk berusaha menyelesaikan permasalahan yang terjadi, kemudian jika permasalahan tak kunjung selesai, maka tugas manajer untuk membantu dalam menyelesaikan masalah yang terjadi.

Tekanan di organisasi sangat menuntut perhatian manajer. Dengan demikian, manajer tidak dapat mengabaikan situasi tersebut. Misalnya pekerja yang melakukan demo, penualan yang tidak sesuai target, dan lain-lain. Manajer dituntut untuk memiliki waktu yang cukup dalam menangani gangguan dengan cermat, terampil dan efektif.

### 3. Sebagai Pengalokasian Sumber Daya (*Resources Allocator*)

Peran ini untuk memastikan apakah sumber daya sudah dialokasikan kepada bawahannya sudah sesuai. Sebagai seorang manajer, bertanggung jawab membagi dan memantau sumber daya manusia, alam, material, dan keuangan. Pada peran ini, manajer mengambil keputusan penting dalam pengelolaan sumber daya organisasi, dan memiliki tanggung jawab dalam pengalokasian sumber daya organisasi.

Seorang manajer menentuka kepada siapa, kapan, untuk apa dan bagaimana sumber daya yang dimiliki di alokasikan. Sumber daya utama yang dialokasikan seorang manajer kepada timnya adalah waktunya. Dengan demikian, manajer harus mengatur jadwal waktu untuk penyelesaian operasi atau persetujuan pengeluaran untuk proyek tertentu, dan lain-lain, merupakan fungsi yang dilakukan manajer dalam peran pengalokasi sumber daya.

Manajer harus mempunyai kebijakan yang terbuka dan memungkinkan untuk bawahannya dalam mengutarakan pendapat mereka, dan berbagi keluhan mereka. Mekanisme ini membantu manajer dan bawahannya, dalam membuat keputusan yang efektif. Selain itu, manajer harus memberdayakan bawahannya dengan mempercayakan otoritas dan wewenangnya.

### 4. Sebagai Perunding (*Negotiator*)

Seorang manajer mengemban tugas dalam negosiasi yang berpengaruh terhadap tanggung jawab manajer yaitu sebagai mediator, *figure* kepala, dan pengalokasi sumber daya. Dalam peran ini, manajer mengadakan perundingan-perundingan dengan pihak lain di luar organisasi.

Dalam peran ini, manajer ditunjuk atasan untuk mewakili organisasi dalam bernegosiasi dengan pihak di dalam organisasi maupun di luar organisasi, untuk memperoleh keuntungan bagi organisasinya. Manajer

bernegosiasi dengan karyawan untuk menumbuhkan komitmen dan loyalitas, dengan sesama timnya untuk kerja sama, koordinasi dan integrasi, dengan pekerja, dan serikat pekerja.

Peran negosiasi ini adalah bagian terpenting dari tugas seorang manajer, yang memiliki otoritas untuk melaksanakan sumber daya organisasi dan mempunyai pusat informasi. Pada peran ini, manajer diharapkan dapat melaksanakan perannya sebagai negotiator menjadi penghubung antara departemen satu dengan departemen yang lainnya, organisasi satu dengan organisasi lainnya apabila membutuhkan informasi dari departemen atau organisasi lain.

Di dalam sebuah rapat organisasi, manajer memposisikan diri sebagai pihak penengah dan negosiasi antardepartemen lain yang bersangkutan.

## Daftar Pustaka

- Abdullah, H. (2017). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Warta Dharmawangsa*, 51.
- Griffin, R.W. (2004). *Manajemen*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Hanafi, Mamduh M. (2003). *Manajemen*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Hasibuan, S. P. Malayu. (2003). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Dialihbahasakan oleh Diana angelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat
- Kho, B. (2018). 10 Peran Manajer dalam Organisasi Menurut Mintzberg. <https://ilmumanajemenindustri.com/10-peran-manajer-dalam-oganisasi-menurut-mintzberg/>. Diakses pada 28 Desember 2021
- Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

## Profil Penulis



### **Fitria Dwi Febrianti, S.M., M.M.**

Penulis adalah nama baru dalam arena penulisan. Gadis *ambivert* yang menjadikan dirinya tergantung dengan situasi, terkadang suka bersosialisasi, tetapi juga suka menyendiri. Lahir di Nganjuk dan menjadi dewasa di Kediri.

Penulis sekarang berusia 26 tahun sudah tertarik dengan dunia manajemen sejak masuk jurusan manajemen di Universitas Kediri. Penulis melanjutkan Pendidikan Pascasarjana di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Kini, Penulis telah mengabdikan sebagai pengajar di salah satu Universitas di pulau Sumba. Di luar kerja, Penulis lebih memilih menghabiskan waktu produktif dengan menulis artikel. Penulis tidak mempunyai keahlian khusus dalam menulis, sebab yang penulis tulis adalah bagian dari pengalaman yang didapat di bangku kuliah dan di dunia kerja. Berkelulusan ijazah magister manajemen, penulis berharap karya buku pertama ini dapat memberikan manfaat kepada pembaca dan memberikan kontribusi positif di bidang manajemen. Setelahnya, penulis berharap agar setiap kita bisa bersama-sama untuk mulai memberikan dampak yang baik bagi lingkungan sekitar.

Email Penulis: [fitriadwi@unkriswina.ac.id](mailto:fitriadwi@unkriswina.ac.id)

## WEWENANG, DELEGASI, DAN DESENTRALISASI

**Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.AB.**  
Universitas Pattimura

### **Pengertian Wewenang**

Istilah “wewenang” mempunyai dua definisi, yakni a) hak dan kekuasaan untuk bertindak; dan b) kekuasaan membuat keputusan, memerintah, dan melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain. Pada dasarnya, wewenang (*authority*) adalah suatu hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu, guna mencapai tujuan tertentu. Wewenang biasanya berkaitan dengan jabatan terutama dalam dunia kerja.

Definisi wewenang menurut Bernard (2003) bahwa wewenang adalah batu ujian mutlak untuk suatu bangunan birokrasi, yang artinya bawahan harus mematuhi perintah dari atasan tetapi bawahan juga boleh tidak bersedia untuk menjalankan tugas yang diperintahkan kepadanya. Hassan Shadily mengemukakan bahwa wewenang (*authority*) ini, sebagai hak atau kekuasaan memberikan perintah atau bertindak untuk memengaruhi tindakan orang lain, supaya sesuatu dilakukan sesuai dengan yang diinginkan. Hasibuan (2016) juga berpendapat bahwa wewenang adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki oleh seseorang, untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat sesuatu.



## **Jenis-Jenis Wewenang**

1. Wewenang Kharismatik adalah jenis wewenang yang menunjuk kepada seorang individu, yang memiliki sifat-sifat tertentu dan mampu membuatnya menjadi seorang pemimpin hebat. Pemimpin jenis ini, bukan hanya mereka yang memiliki kemampuan hebat saja, melainkan juga yang memiliki kekuatan kharisma secara superior terutama dalam memimpin orang-orang di bawahnya. Kekuatan yang dimiliki oleh wewenang jenis ini, berasal dari kepercayaan masif dan keyakinan yang hampir tidak tergoyahkan dari pengikutnya (bawahannya).
2. Wewenang Legal-Rasional adalah jenis wewenang yang mendasarkan dirinya pada hukum yang sudah didefinisikan secara jelas. Kepatuhan dari wewenang jenis ini, justru bukan didasarkan pada kapasitas dari pemimpinnya, melainkan pada legitimasi dan kompetensi hukum kepada orang yang memiliki wewenang tersebut. Biasanya, wewenang legal-rasional ini masih diterapkan dalam masyarakat kontemporer, yakni jenis masyarakat yang masih terperangkap antara logika totalitarian dan logika sosial diferensiasi. Hal tersebut karena adanya kompleksitas dari masalah-masalah, sehingga memerlukan adanya suatu birokrasi guna mewujudkan keteraturan dan sistematis dalam masyarakatnya.
3. Wewenang Tradisional adalah jenis wewenang yang mengindikasikan keberadaan dari kepribadian pemimpin yang dominan. Wewenang ini, biasanya “dikeluarkan” oleh pemimpin yang bergantung pada adanya tradisi. Meskipun pemimpinnya memiliki posisi dominan, tetapi masyarakat tetap dapat memberikan mandat untuk memerintah.

## **Sumber-Sumber Wewenang**

Dalam sebuah negara hukum, terdapat adanya asas legalitas yang memiliki pengertian bahwa wewenang pemerintahan itu berasal dari peraturan perundang-

undangan. Artinya, seluruh wewenang yang ada pada pemerintahan itu bersumber pada peraturan perundang-undangan dan tidak dapat diganggu gugat. Wewenang tersebut bersumber pada peraturan perundang-undangan yang mana dapat diperoleh melalui tiga cara, yakni Atribusi, Delegasi, dan Mandat.

1. Atribusi adalah pemberian wewenang pemerintahan oleh pembuat undang-undang kepada organ pemerintahan. Atribusi wewenang dalam peraturan perundang-undangan adalah berupa pemberian kewenangan membentuk peraturan perundang-undangan yakni oleh UUD 1945 atau Undang-Undang kepada suatu lembaga negara atau pemerintahan.
2. Delegasi adalah pelimpahan wewenang pemerintahan dari satu organ pemerintahan satu kepada organ pemerintahan lainnya. Maka dari itu, suatu delegasi, pasti akan diawali oleh atribusi wewenang terlebih dahulu.
3. Mandat adalah ketika organ pemerintahan telah memberikan izinnya kepada organ pemerintahan lain, untuk menjalankan kewenangan yang diberikan atas nama pemberi mandat. Dalam Hukum Administrasi Negara, mandat ini dapat diartikan sebagai perintah untuk melaksanakan tugas dari atasan dan kewenangannya dapat berubah-ubah, sesuai pemberi mandat sehingga tidak akan terjadi peralihan tanggung jawab.

### **Pengertian Pendelegasian Wewenang**

Dalam pelaksanaan wewenang terutama di bidang pemerintahan suatu negara, pasti tidak akan lepas dari pendelegasian wewenang alias memberikan kekuasaan kepada seseorang untuk bertindak terhadap kita. Hal tersebut wajar saja dilakukan, sebab penyerahan wewenang itu dapat membuat suatu tujuan lebih mudah untuk dicapai. Hasibuan (2016) mendefinisikan pendelegasian wewenang adalah upaya memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator (sebagai pemberi wewenang) kepada pihak delegate (sebagai

penerima wewenang) untuk dikerjakannya dengan atas nama delegator, kemudian menurut Kesumanjaya (2018), berpendapat bahwa pendelegasian wewenang ini, berupa pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan, guna menyelesaikan aktivitas tertentu.

Dalam menerapkan pendelegasian wewenang ini, tentu saja harus menjunjung rasa tanggung jawab dan dilandasi oleh hukum.

1. Tugas, sebagai suatu kewajiban dalam pekerjaan yang telah ditentukan dalam organisasi. Biasanya, pekerjaan yang telah ditetapkan tersebut, akan disesuaikan dengan bidang pada masing-masing jabatan.
2. Kekuasaan, sebagai suatu pekerjaan yang telah diberikan oleh delegasi wewenang berupa tugas. Dalam penyerahan tugas-tugas tersebut, tentu saja diserahkan secara formal. Misalnya penggunaan surat keputusan dari pimpinan yang berwenang kepada pihak yang diberi mandat untuk melaksanakan tugas.
3. Tanggung jawab, sebagai perasaan wajib ketika hendak melakukan suatu pekerjaan yang diperoleh dari atasan, sebab adanya rasa kepercayaan yang diberikan.

Dalam upaya pelaksanaan delegasi wewenang ini terdapat beberapa teknik khusus. Alex S. Nitisemito (2007) mengemukakan teknik khusus dalam upaya delegasi wewenang itu berupa

1. menentukan terlebih dahulu siapa pihak yang hendak diberikan wewenang;
2. menentukan tanggung jawab dan otoritas yang hendak diberikan;
3. memberikan motivasi kepada bawahan; dan
4. memberikan latihan dan tetap mengendalikannya.

## **Delegasi**

Delegasi menurut Bernard (2003) adalah tindakan untuk memberikan otoritas kepada karyawan yang berada di level lebih bawah, untuk mengambil peran atau keputusan yang relevan. Perusahaan mempercayakan tugas atau beberapa pengambilan keputusan kurang esensial, yang selama ini dilakukan oleh atasan, kepada karyawan di level lebih bawah dalam hierarki organisasi. Meskipun demikian, tanggung jawab akhir tetap berada pada atasan.

Dua alasan alasan pentingnya delegasi dalam membangun sumber daya manusia yang handal:

1. melatih keterampilan dan pengalaman karyawan di posisi bawah untuk mengambil keputusan dengan melibatkan secara aktif; dan
2. atasan dapat mengambil peran lebih aktif pada aspek yang lebih strategis dengan mengurangi beban kerja. Memang, tidak mendelegasikan semua tugas dan pengambilan keputusan kepada bawahan.

## **Cara Kerja Delegasi**

Mendelegasikan berarti mempercayakan wewenang pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas tertentu, kepada karyawan di level bawah dalam hierarki organisasi. Tidak seluruhnya didelegasikan, tetapi atasan tetap memiliki tanggung jawab akhir, dan mengambil peran pada aspek yang lebih strategis. Proses dimulai dengan mengidentifikasi kapasitas dan kapabilitas karyawan. Tidak semua karyawan siap untuk mengambil peran dan wewenang yang lebih banyak. Setelah didelegasikan, atasan perlu mendukung dan memantau kemajuan karyawan.

Beberapa pertimbangan penting agar delegasi efektif berikut ini.

1. Kapasitas, keterampilan dan pengalaman yang memadai. Bawahan harus memiliki kualifikasi yang cukup untuk mengambil peran yang lebih banyak.

2. Tujuan yang terdefinisi dengan jelas, sehingga bawahan memahami apa yang diharapkan oleh atasan.
3. Wewenang dan tanggung jawab yang cukup. Perusahaan harus menyesuaikan otoritas dan tanggung jawab yang didelegasikan dengan kapasitas dan keterampilan bawahan, sehingga menambahkan peran baru tidak membuat karyawan stress.
4. Prosedur yang jelas. Ini penting untuk mengurangi kebingungan ketika bawahan menjalani peran yang didelegasikan. Karyawan memahami prosedur yang terkait.
5. Indikator untuk mengukur hasil. Atasan menetapkan kriteria untuk mengukur kemajuan bawahan dalam menjalani peran yang didelegasikan, termasuk menetapkan jadwal untuk mengevaluasi karyawan.
6. Umpan balik yang konstruktif. Itu bisa bersifat dua arah. Di satu sisi, ini penting untuk membantu bawahan mengembangkan dan memperbaiki diri.
7. Kepercayaan adalah kunci. Kepercayaan menjadi bumbu esensial dalam pendelegasian. Di satu sisi, atasan mempercayai bawahan untuk melaksanakan peran dan otoritas yang diberikan, mengharapakan karyawan melakukannya dengan baik.

Keuntungan delegasi, yaitu:

1. mengembangkan kompetensi;
2. membuat kehidupan kerja lebih menarik dan menantang;
3. keterlibatan yang lebih tinggi, bawahan bisa berpartisipasi, lebih aktif dalam pekerjaan karyawan;
4. membangun sinergi, atasan dan bawahan saling mempercayai satu sama lain;
5. mempersiapkan karir, delegasi memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan melatih kemampuan karyawan, seperti pengambilan

- keputusan, yang mana dibutuhkan ketika menduduki posisi yang lebih senior;
6. mengaktualisasikan diri, memberi lebih banyak otoritas pengambilan keputusan, dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengaktualisasikan diri.
  7. meningkatkan retensi, kepuasan kerja meningkat karena karyawan bisa mengatur kehidupan kerja karyawan;
  8. melatih akuntabilitas, delegasi melatih karyawan untuk lebih bertanggung jawab atas peran dan tugas yang didelegasikan;
  9. produktivitas lebih tinggi, pendelegasikan bisa menjadi tahap lebih lanjut dalam pembagian kerja ketika organisasi menjadi lebih besar; dan
  10. mendukung pertumbuhan bisnis. ketika perusahaan menjadi lebih besar, organisasi menjadi lebih kompleks.

### **Kekurangan Dari Delegasi**

1. Kegagalan Peran  
Bawahan gagal berperan sesuai dengan yang diekspektasikan oleh atasan.
2. Reputasi yang Tercoreng  
Atasan menjadi penanggung jawab akhir atas setiap keputusan yang diambil bawahan.
3. Kehilangan Kendali  
Mempercayakan lebih banyak otoritas kepada bawahan, berarti memberi karyawan kebebasan untuk menjalankan peran yang didelegasikan.
4. Posisi Terancam  
Ketika seorang bawahan berkinerja baik dan lebih efektif, manajemen mungkin menunjuk dia untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

5. **Beban Kerja Lebih Berat**

Sering kali atasan mendelegasikan tugas-tugas yang membosankan ke bawahan.

6. **Keretakan Hubungan Interpersonal**

Misalnya, atasan memberi seorang karyawan otoritas untuk mengawasi rekan kerja karyawan, karena dianggap berkompeten.

**Peranan Pendelegasian Wewenang**

Keberadaan delegasi wewenang, tentu memberikan pengaruh yang besar dalam suatu organisasi, baik itu dalam bentuk pemerintahan maupun lembaga pemerintahan, bahkan jika tidak ada pendelegasian wewenang ini, akibatnya akan berbuntut panjang. Salah satunya adalah tersendatnya kegiatan terutama dalam hal pencapaian tujuan organisasi.

Stoner dalam Kesumanjaya (2018) mengungkapkan bahwa pendelegasian wewenang ini memiliki beberapa peranan dalam upaya mencapai tujuan organisasi, yakni berupa

1. melalui pendelegasian wewenang, maka bawahan akan melakukan tugas-tugas yang pokok dan strategis bagi kelangsungan organisasi. Semakin banyak tugas bawahan yang didelegasikan, maka akan semakin besar pula peluangnya untuk menerima tanggung jawab dari manajer;
2. melalui pendelegasian wewenang, pihak atasan mendapatkan hasil keputusan yang lebih akurat sebab mengetahui dari bawahan secara langsung, yang mana merupakan pihak terdekat dengan pokok permasalahan yang ada;
3. melalui pendelegasian wewenang, keputusan justru lebih cepat diambil sebab tidak harus selalu meminta persetujuan dari atas. Dalam hal ini, bawahan perlu diberikan wewenang untuk mengambil keputusan;
4. melalui pendelegasian wewenang, secara tidak langsung akan membuat rasa tanggung jawab dan

inisiatif dari bawahan menjadi lebih besar, terutama terhadap organisasi;

5. melalui pendelegasian wewenang ini sekaligus menjadi latihan pada para bawahan supaya dapat naik jabatan; dan
6. melalui delegasi wewenang membuat komunitas pekerjaan menjadi lebih terjamin. Hal tersebut dapat dilihat ketika terdapat salah satu anggota organisasi yang berhalangan hadir, maka pendelegasian wewenang tersebut diambil alih oleh anggota lainnya.

### **Sentralisasi dalam Manajemen (*Centralization Management*)**

Sentralisasi dalam manajemen adalah pemusatan kekuasaan, wewenang dan kendali pada sejumlah manajer perusahaan di pusat atau pimpinan perusahaan. Dengan manajemen sentralisasi ini, kekuasaan untuk perencanaan, pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan berada di tangan manajemen tingkat atas, yang terdiri dari beberapa orang eksekutif tingkat puncak dalam suatu struktur organisasi.

Dalam organisasi sentralisasi atau organisasi terpusat ini, semua kekuasaan terkonsentrasikan pada sekelompok orang tertentu, sedangkan anggota-anggota lainnya hanya menerima perintah dan bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan. Dengan kata lain, semua kebijakan dan keputusan penting dibuat oleh Eksekutif tingkat tinggi saja.

Sistem Manajemen Sentralisasi ini, pada umumnya berhasil di perusahaan yang berskala kecil. Hal ini dimungkinkan karena operasinya terbatas dan pemiliknya dapat mencurahkan perhatian pribadi untuk setiap aktivitas bisnisnya. Jenis manajemen ini juga berguna di mana keputusan darurat harus diambil. Dengan perluasan bisnis, pengendalian akan semakin sulit dan menimbulkan kebutuhan akan manajemen yang bersifat Desentralisasi.



## **Tujuan Sentralisasi (*Centralization*)**

Ernest Dale (2007) tujuan manajemen yang sentralisasi sebagai berikut:

1. untuk memfasilitasi kepemimpinan pribadi. Pada saat berdirinya organisasi, keberhasilan organisasi didasarkan pada kepemimpinan pribadi dan pengawasan secara langsung dari pemimpin yang dinamis dan visioner. Ketika otoritas terpusat (sentralisasi), kepemimpinan pribadi dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang efektif dan tindakan yang cepat;
2. untuk meningkatkan efisiensi. Upaya yang tumpang tindih dan duplikasi pekerjaan dapat dihindari dengan adanya sistem sentralisasi dalam manajemen. Manajemen dapat melakukan kontrol yang lebih tinggi untuk mengurangi pemborosan dan mencapai penghematan dalam operasi;
3. untuk meningkatkan koordinasi. Keberhasilan setiap organisasi bergantung pada koordinasi upaya individu. Sistem terpusat atau sentralisasi ini bertindak sebagai penghubung yang mengoordinasikan pekerjaan berbagai unit dan subunit; dan
4. untuk mencapai keseragaman dalam tindakan. Untuk menghasilkan keseragaman dan konsistensi dalam tindakan dan kebijakan, kekuasaan dipusatkan pada tingkat manajemen puncak. Keseragaman dalam keputusan dan tindakan adalah suatu keharusan dalam setiap unit kerja perusahaan seperti pada unit kerja personel, pembelian, pemasaran dan lain-lainnya.

Namun, sistem sentralisasi ini, membatasi pertumbuhan dan perkembangan pekerja yang berada di tingkat bawah, hal ini dikarenakan mereka tidak diizinkan untuk bertindak atas inisiatif mereka sendiri, dan mereka menjadi sangat bergantung pada manajemen tingkat atas untuk berbagai keputusan.

## **Keuntungan dan Kekurangan Sentralisasi dalam Manajemen**

Berikut ini adalah keuntungan dan kekurangan dari sentralisasi dalam manajemen.

### *Keuntungan Sentralisasi*

Sistem Manajemen yang Sentralisasi ini memiliki beberapa tujuan yang dapat menguntungkan perusahaan yang mengadopsinya. Ernest Dale (2007) menyebutkan beberapa keuntungan Manajemen yang Sentralisasi.

1. Rantai komando yang jelas, karena ada kesatuan komando, sentralisasi cenderung meningkatkan koordinasi dalam organisasi.
2. Konsistensi dalam pengambilan keputusan, karena kekuasaan terpusat di tingkat puncak, ini akan memastikan konsistensi dalam setiap keputusan yang diambil.
3. Pemanfaatan sumber daya yang optimal, sentralisasi memfasilitasi pemanfaatan sumber daya organisasi secara efektif, yang dapat membantu dalam mengembangkan kepribadian perusahaan.
4. Keseragaman dalam prosedur dan kebijakan, terdapat keseragaman dalam proses kerja yang dilakukan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang sama.
5. Pengendalian yang lebih baik atas operasionalnya, dengan sentralisasi, pengendalian pada organisasi dan operasionalnya dapat dilakukan secara maksimum.

### *Kekurangan Sentralisasi*

Pada umumnya, sentralisasi tidak cocok untuk organisasi yang berskala besar. Sentralisasi tidak praktis dalam organisasi bisnis besar yang memiliki berbagai cabang di lokasi berbeda. Manajemen yang bersifat sentralisasi juga sulit untuk mengomunikasikan keputusan manajerial ke tingkat operasi yang berbeda, dalam hierarki manajemen. Manajer tingkat atas, tidak dapat secara efektif mengawasi dan mengontrol semua aktivitas organisasi.

Berikut ini adalah beberapa kekurangan manajemen yang bersifat sentralisasi.

1. Penundaan dalam pelaksanaan tindakan, karena pekerja harus mengacu pada manajemen tingkat atas organisasi untuk setiap tindakan, hal ini akan meningkatkan ketergantungan yang sangat tinggi dan juga menunda pelaksanaan tindakan.
2. Kontrol yang otokratis, sentralisasi akan menghasilkan kontrol otokratis (mutlak) atas bawahannya, hal ini tentunya akan mengurangi fleksibilitas dalam pekerjaan bawahannya.
3. Meningkatkan sikap tidak responsif, keputusan diambil oleh manajemen puncak, tetapi pada saat yang sama mereka tidak sepenuhnya memahami kondisi dan persyaratan lokal, hal ini dapat mengakibatkan ketidaktanggapan organisasi dalam menghadapi tantangan yang sedang terjadi.
4. Kurangnya partisipasi karyawan, karena konsentrasi kekuasaan di tangan beberapa orang, karyawan tidak mendapatkan kesempatan untuk bertindak sendiri, sehingga terjadi kurangnya partisipasi karyawan.

### **Desentralisasi dalam Manajemen (*Decentralization Management*) dan Kriterianya**

Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer, atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi. Pada saat sekarang ini, banyak perusahaan atau organisasi yang memilih serta menerapkan sistem desentralisasi, karena dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

Desentralisasi adalah jenis struktur organisasi di mana tanggung jawab pengambilan keputusan dan operasi harian, didelegasikan oleh manajemen puncak kepada manajer tingkat menengah dan bawah dalam suatu organisasi. Sistem Desentralisasi ini, akan memberikan

wewenang dan kekuasaan yang lebih besar untuk manajer tingkat menengah ke bawah.

### **Kriteria Desentralisasi**

Ernest Dale (2007) seorang ahli teori organisasi Amerika kelahiran Jerman yang juga merupakan seorang Profesor Administrasi Bisnis di Universitas Columbia dan Sekolah Wharton di Universitas Pennsylvania, mengemukakan empat kriteria untuk mengukur sejauh mana desentralisasi dalam suatu organisasi. Keempat kriteria Desentralisasi ini di antaranya adalah 1) jumlah keputusan, 2) pentingnya keputusan, 3) pengaruh keputusan, dan 4) memeriksa keputusan.

### **Kelebihan dan Kekurangan Desentralisasi dalam Manajemen**

Setiap sistem yang diterapkan pasti memiliki kelebihan dan kekurangan. Berikut ini adalah kelebihan dan kekurangan desentralisasi dalam suatu manajemen perusahaan atau organisasi.

#### *Kelebihan Desentralisasi dalam Manajemen*

Adapun kelebihan-kelebihan desentralisasi dalam manajemen adalah sebagai berikut:

1. mengurangi beban manajemen puncak (*top management*), dalam desentralisasi, kekuasaan pengambilan keputusan didelegasikan ke tingkat yang lebih rendah, untuk mengurangi sebagian beban para eksekutif tingkat puncak;
2. keputusan cepat, di bawah sistem desentralisasi, kewenangan pengambilan keputusan didelegasikan ke tingkat eksekusi actual;
3. memfasilitasi diversifikasi, dengan perluasan dan diversifikasi kegiatan, diperlukan pendelegasian wewenang di tingkat departemen;
4. motivasi bawahan, di bawah desentralisasi, bawahan mendapat kesempatan untuk mengambil keputusan secara mandiri;

5. rasa kompetisi, dengan sistem desentralisasi, departemen atau unit yang berbeda biasanya dijadikan sebagai pusat laba yang terpisah;
6. memberikan penekanan produk atau pasar, karena pengambilan keputusan tersebar dan masuk ke tingkat manajemen yang lebih rendah, akan ada lebih banyak produk atau penekanan pasar;
7. pembagian risiko, perusahaan dibagi menjadi beberapa departemen di bawah desentralisasi; dan
8. pengendalian dan pengawasan yang lebih efektif, dengan pendelegasian wewenang, rentang kendali akan efektif.

#### *Kelemahan Desentralisasi dalam Manajemen*

Desentralisasi juga memiliki kelemahan, berikut ini adalah beberapa kelemahan desentralisasi dalam manajemen:

1. kurangnya koordinasi,
2. kesulitan dalam pengendalian,
3. relatif mahal, dan
4. kurangnya manajer yang mampu.

## **Daftar Pustaka**

- Alex S. Nitisemito (2007), *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Bernard, B. (2003). *Resiliency: What We Have Learned*. Boston: WestEd EJJison, S.
- Effendi. (2014). *Asas Manajemen*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ernest, Dale. (2007). *Management: Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Kesumanjaya. (2018). *Pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia(SDM) PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*. Medan: Universitas Sumatera Utara. Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
- Hasibuan, S.P Malayu. (2016). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, P. Stephen dan Mary Coulter. (2013). *Management*. Edisi Ke-12. Jakarta: Erlangga.

## Profil Penulis



**Dr. Agusthina Risambessy, S.E., M.AB.**

Penulis menekuni bidang ilmu manajemen sumber daya manusia sejak tahun 1998. Penulis menyelesaikan pendidikan SD Negeri 3 Waai tahun 1981, Tamat SMP N Waai 1984, menyelesaikan SMA N Tulehu 1987, melanjutkan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon 1995, mengajar pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen 1998, Lulus S-2 Ilmu Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2005. Lulus S-3 ILMU Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2010. Menjadi tenaga Detasering pada Kemenristek DIKTI. Ditugaskan pada Institut Bisnis dan Informatika (IBI Darmajaya) di Lampung 2011 dan 2012. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Manusia, untuk mengembangkan kepakaran penulis melakukan penelitian dan memenangkan Penelitian MP3EI pada tahun 2015, 2016, 2017 dan melakukan berbagai penelitian yang didanai oleh Fakultas dan Universitas. Selain itu, penulis juga terlibat memberikan materi-materi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Maluku, penulis juga aktif menulis *boock chapter* dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan daerah, masyarakat, bangsa dan negara yang sangat tercinta.

*E-mail* Penulis: [risambessyagusthina68@gmail.com](mailto:risambessyagusthina68@gmail.com)

# *JOB DESIGN, JOB ANALYSIS, DAN JOB EVALUATION*

**Ayub Usman Rasid, S.E., M.M.**  
Universitas Gorontalo

## **Pendahuluan**

Dalam dunia kerja yang terus berkembang, pengelolaan sumber daya manusia menjadi semakin penting untuk mencapai efisiensi, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Salah satu aspek kunci dalam manajemen sumber daya manusia adalah merancang pekerjaan, menganalisis, dan mengevaluasinya. Pada kesempatan kali ini, kita akan menjelajahi konsep-konsep penting terkait *job design* (desain pekerjaan), *job analysis* (analisis pekerjaan), dan *job evaluation* (evaluasi pekerjaan) yang merupakan fondasi dari manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Analisis pekerjaan adalah landasan dari segala aktivitas yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia. Kegiatan ini saling terkait dengan berbagai aspek manajemen sumber daya manusia lainnya, mulai dari perekrutan, pelatihan, pengembangan, hingga menjaga keselamatan dan kesehatan kerja. Kesalahan dalam melakukan analisis pekerjaan, dapat berdampak besar pada semua upaya perbaikan sumber daya manusia, membuatnya menjadi tidak efektif. Terlebih lagi, jika sebuah perusahaan tidak memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas, maka sulit untuk menentukan siapa yang harus dipekerjakan, bagaimana pekerjaan tersebut harus dilaksanakan, dan proses pelatihan karyawan juga akan terhambat.



## **Pengertian Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan merupakan konsep yang tak terpisahkan dari struktur organisasi. Organisasi adalah entitas yang terdiri dari individu-individu yang berkolaborasi, baik dalam domain yang serupa maupun berbeda, untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam kerangka definisi ini, organisasi terdiri dari beragam jenis pekerjaan, individu yang berpartisipasi dalam kolaborasi, dan berbagai sumber daya lainnya, semuanya bertujuan untuk mencapai tujuan bersama. Seluruh aktivitas pekerjaan dan pemanfaatan sumber daya di dalam organisasi ini, ditopang oleh peran penting yang dimainkan oleh sumber daya manusia. Peran utama sumber daya manusia adalah mengelola pekerjaan dengan cara yang efisien dan efektif.

Pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi, perlu dianalisis terlebih dahulu agar dapat dikerjakan secara efisien dan efektif, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Analisis pekerjaan adalah langkah esensial dalam organisasi yang harus dilakukan sebelum pekerjaan dapat dilaksanakan. Analisis pekerjaan ini melibatkan pengumpulan informasi mengenai isi (*content*) pekerjaan dan persyaratan (*requirement*) yang dibutuhkan. Dengan demikian, analisis pekerjaan menjadi sebuah proses yang digunakan untuk menentukan esensi dan tugas-tugas pekerjaan, serta kualifikasi yang harus dimiliki oleh individu yang akan mengisi peran tersebut.

Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah proses sistematis yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mengidentifikasi, mendokumentasikan, dan memahami tugas-tugas, tanggung jawab, kualifikasi, serta persyaratan yang terkait dengan suatu posisi pekerjaan dalam sebuah organisasi. Tujuan dari analisis pekerjaan adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan terperinci tentang deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, yang nantinya akan digunakan dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, seperti perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier karyawan.

Analisis pekerjaan membantu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efisien, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, dan menjaga keadilan dalam pemutusan hubungan kerja serta pengelolaan kompensasi. Dengan kata lain, analisis pekerjaan merupakan suatu proses sistematis untuk mengenal karakter dari suatu pekerjaan dengan tujuan memberikan informasi tentang uraian dan spesifikasi pekerjaan tersebut.

### **Uraian Pekerjaan**

Uraian pekerjaan (*job description*) merupakan dokumen tertulis yang menggambarkan secara rinci dan sistematis tentang pekerjaan atau posisi tertentu dalam suatu organisasi. Dokumen ini berisi informasi yang mencakup tugas-tugas, tanggung jawab, kualifikasi, persyaratan, serta aspek-aspek lain yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Uraian pekerjaan bertujuan untuk memberikan panduan yang jelas kepada karyawan, manajer, dan departemen sumber daya manusia dalam memahami esensi dari pekerjaan tersebut. Uraian pekerjaan sering juga disebut sebagai isi pekerjaan (*content*) biasanya mencakup elemen-elemen berikut.

1. Deskripsi pekerjaan (*job description*): Merinci tugas-tugas harian, mingguan, bulanan, atau sesuai dengan frekuensi tertentu yang harus dilakukan oleh pemegang posisi pekerjaan tersebut. Ini mencakup aktivitas, kewenangan, dan tanggung jawab yang harus diemban.
2. Spesifikasi pekerjaan (*job specifications*): Menyediakan informasi tentang kualifikasi, keterampilan, pendidikan, pengalaman, dan karakteristik lain yang diperlukan oleh individu yang akan mengisi posisi pekerjaan tersebut.
3. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*): Menjelaskan hingga sejauh mana individu yang mengemban pekerjaan tersebut memiliki hak dan kewajiban dalam mengambil keputusan dan menjalankan tugas-tugasnya.

4. Hubungan kerja (*working relationships*): Menggambarkan hubungan pekerjaan yang dimiliki oleh pemegang posisi tersebut dengan orang lain di dalam atau di luar organisasi, seperti rekan kerja, atasan, atau pihak eksternal.
5. Lokasi dan lingkup kerja (*location and scope*): Menyebutkan di mana pekerjaan tersebut dilaksanakan dan sejauh mana jangkauan tanggung jawabnya.

Uraian pekerjaan sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena membantu dalam proses perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, pengembangan karier, dan penentuan kompensasi. Informasi yang terdapat dalam uraian pekerjaan membantu organisasi untuk menjalankan operasinya secara lebih efisien, dan membantu karyawan memahami ekspektasi dan tugas mereka dengan lebih baik.

### **Spesifikasi Pekerjaan**

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) merupakan dokumen atau deskripsi yang merinci persyaratan, kualifikasi, dan karakteristik yang diperlukan oleh individu yang akan mengisi suatu posisi pekerjaan dalam suatu organisasi. Dokumen ini bertujuan untuk menjelaskan secara terperinci atribut atau kompetensi yang diharapkan dari calon karyawan, yang akan menempati posisi tersebut. Spesifikasi pekerjaan membantu dalam proses seleksi dan penempatan karyawan yang tepat, sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Spesifikasi pekerjaan biasanya mencakup informasi berikut.

1. Kualifikasi pendidikan: menyebutkan tingkat pendidikan yang diperlukan, seperti gelar, sertifikat, atau lisensi yang harus dimiliki oleh calon karyawan.
2. Kualifikasi pengalaman: menentukan jumlah tahun pengalaman kerja yang diinginkan dalam bidang yang relevan.

3. Keterampilan dan kemampuan: merinci keterampilan teknis, komunikasi, kepemimpinan, atau kemampuan lain yang diperlukan untuk sukses dalam pekerjaan tersebut.
4. Karakteristik pribadi: menyebutkan atribut kepribadian yang diharapkan, seperti kemampuan bekerja dalam tim, inisiatif, kreativitas, atau tanggung jawab.
5. Persyaratan khusus: jika ada persyaratan khusus, seperti kemampuan berbicara dalam bahasa asing tertentu, persyaratan perjalanan, atau persyaratan fisik tertentu, maka ini juga dijelaskan dalam spesifikasi pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan membantu departemen sumber daya manusia (*human resource development*) dan manajemen dalam memastikan bahwa calon karyawan yang dipilih sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan organisasi. Dokumen ini juga digunakan sebagai panduan dalam proses wawancara kerja dan evaluasi calon karyawan selama proses seleksi. Dengan demikian, spesifikasi pekerjaan merupakan alat yang penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan pemilihan dan penempatan karyawan yang tepat sesuai dengan posisi pekerjaan yang ada.

Dari kedua informasi tersebut, baik uraian pekerjaan maupun spesifikasi pekerjaan, manajemen dan organisasi bisa mendapatkan informasi tentang “apa” yang harus dilakukan dalam suatu posisi pekerjaan, dan “siapa” yang cocok untuk mengisi posisi tersebut, sehingga kedua informasi tersebut, dapat memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang sesuai dan dapat menjalankan tugas dengan baik sesuai dengan yang dibutuhkan.

Nama Pekerjaan	: Staf Keuangan
Departemen	: Keuangan
Kode Pekerjaan	: -
Lokasi	: Kantor Cabang
Nama Perusahaan	: PT Maju Jaya, Tbk.
<b>Uraian Singkat Pekerjaan:</b> Bertanggung jawab atas administrasi keuangan baik perencanaan maupun pelaporan.	
<b>Tugas dan Tanggung Jawab:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mengelola catatan keuangan harian perusahaan;</li> <li>2. memproses transaksi keuangan dan menginputnya ke sistem akuntansi;</li> <li>3. menyiapkan laporan keuangan bulanan (neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas);</li> <li>4. mengelola kas perusahaan dan memberikan rekomendasi alokasi dana;</li> <li>5. menyusun dan mengarsipkan dokumen keuangan;</li> <li>6. berkoordinasi dengan tim audit eksternal selama audit tahunan; dan</li> <li>7. dukung perencanaan anggaran tahunan.</li> </ol>	
<b>Pengetahuan, Keterampilan, dan Kemampuan yang Dibutuhkan:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. memahami prinsip dasar akuntansi;</li> <li>2. mempunyai kemampuan dalam menyusun, menyajikan, dan menganalisa laporan keuangan;</li> <li>3. menguasai perangkat lunak akuntansi dan Microsoft Excel; dan</li> <li>4. memahami tentang hukum dan peraturan keuangan.</li> </ol>	
<b>Pendidikan dan Pengalaman Kerja:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. sarjana akuntansi atau sarjana manajemen bidang peminatan keuangan;</li> <li>2. pengalaman kerja minimal 2 tahun di bidang keuangan; dan</li> <li>3. usia minimal 20 tahun dan maksimal 30 tahun terhitung saat diterima kerja.</li> </ol>	

Gambar 11.1 Contoh uraian dan spesifikasi pekerjaan.

## Proses Analisis Pekerjaan

Proses analisis pekerjaan akan melibatkan serangkaian langkah dan memerlukan informasi yang komprehensif, serta pemilihan metode dan teknik yang sesuai. Kemampuan untuk melakukan analisis pekerjaan dengan efektif, akan mendukung tugas-tugas manajer, baik itu manajer sumber daya manusia maupun manajer di berbagai departemen dalam organisasi. Proses analisis pekerjaan diarahkan agar menjadi lebih sederhana dan dilaksanakan dengan pendekatan yang logis.

## 1. Merencanakan Analisis Pekerjaan

Sebagai langkah awal yang sangat penting dalam analisis pekerjaan, tahap perencanaan dilakukan sebelum mengumpulkan informasi dari berbagai sumber. Pada tahap ini, analisis pekerjaan menetapkan tujuan analisis pekerjaan sebagai landasan untuk menentukan jenis dan metode pengumpulan informasi yang diperlukan. Hal lain yang harus diperhatikan adalah memverifikasi ketersediaan informasi yang diperlukan sebagai dasar untuk menyusun analisis pekerjaan. Pentingnya tahap ini, diakui karena tujuan yang terdefinisi dengan baik harus didukung oleh ketersediaan informasi yang lengkap. Ada berbagai tujuan yang perlu dipertimbangkan saat melaksanakan kegiatan pada tahap ini, contohnya adalah tujuan untuk meningkatkan deskripsi pekerjaan. Tindakan ini diperlukan, ketika terjadi perluasan pekerjaan akibat perkembangan teknologi atau ekspansi usaha.

Sebagai contoh, perubahan pada deskripsi pekerjaan di bidang penjualan dilakukan karena adanya perluasan lokasi penjualan, meningkatnya permintaan, serta perubahan dalam teknik penjualan yang diterapkan oleh perusahaan.

## 2. Mempersiapkan Analisis Pekerjaan

Tugas analisis pekerjaan pada tahap ini adalah mengklasifikasikan jenis pekerjaan melalui tinjauan. Pada teknik ini, dilakukan identifikasi tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan untuk memahami karakteristik pekerjaan tersebut. Untuk mencapai pemahaman tersebut, penting untuk menentukan sumber informasi, jenis informasi yang diperlukan, serta metode dan teknik pengumpulan informasi yang sesuai.

Jenis pekerjaan yang dianalisis meliputi tugas-tugas individu, unit-unit tugas terkecil, hingga pekerjaan yang melibatkan seluruh organisasi. Sebagai contoh, hal ini mencakup pekerjaan yang berkaitan dengan penggajian karyawan, tugas administratif, pekerjaan

di departemen tertentu, hingga pekerjaan yang melibatkan seluruh organisasi.

### 3. Implementasi Analisis Pekerjaan

Setelah menyelesaikan persiapan, langkah berikutnya adalah mengumpulkan dan menganalisis informasi. Informasi yang beragam dikumpulkan untuk keperluan analisis pekerjaan, yang nantinya akan menghasilkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Ada berbagai teknik pengumpulan informasi yang dapat digunakan, termasuk pengamatan, wawancara, kuesioner, dan penggunaan catatan-catatan karyawan. Pemilihan metode dapat disesuaikan dengan kebutuhan, atau bahkan kombinasi beberapa teknik bisa digunakan untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

Tim analis pekerjaan akan mengevaluasi informasi yang telah terkumpul untuk menyusun analisis pekerjaan. Berbagai metode analisis pekerjaan dapat digunakan, termasuk analisis jabatan fungsional, kuesioner analisis posisi, dan kuesioner uraian jabatan manajemen. Pendekatan analisis jabatan fungsional (*functional job analysis/JFA*) adalah pendekatan yang menyeluruh untuk menganalisis hubungan antara pekerjaan, pekerja, dan organisasi. Metode ini memfokuskan pada hasil pekerjaan secara khusus dan mengidentifikasi tugas-tugas yang terlibat dalam pekerjaan tersebut. Hasil dari analisis ini akan menghasilkan deskripsi pekerjaan.

Metode Kuesioner Analisis Posisi (*position analysis questionnaire/PAQ*) adalah pendekatan analisis pekerjaan yang melibatkan pengumpulan informasi melalui kuesioner yang menitikberatkan pada perilaku karyawan. Pendukung metode ini percaya bahwa PAQ mampu mengidentifikasi komponen-komponen pekerjaan, persyaratan yang diperlukan oleh pemegang pekerjaan, dan situasi yang ideal untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Metode ini telah banyak digunakan untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan dengan efektif. Sementara itu,

metode Kuesioner Uraian Jabatan Manajemen (*management position description questionnaire/MPDQ*) digunakan khusus untuk menganalisis jabatan manajer dalam suatu perusahaan.

#### 4. Membuat Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan

Langkah berikutnya adalah ketika para analis pekerjaan menyiapkan konsep deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Biasanya, konsep ini akan melalui proses perbaikan setelah mendapatkan masukan dan koreksi dari pimpinan. Akhirnya, draf ini, akan disetujui sebagai deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang akan digunakan oleh pemegang pekerjaan.

#### 5. Evaluasi Pekerjaan

Pada tahap ini, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan perlu dievaluasi untuk menentukan apakah mereka efektif dan dapat digunakan ke depannya. Evaluasi ini melibatkan pemantauan hasil kerja karyawan dengan merujuk pada deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang telah disetujui. Secara umum, manajer ingin mempertahankan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan karena proses penyusunannya yang panjang, biaya yang dikeluarkan, dan waktu yang dibutuhkan. Namun, terkadang perubahan perlu dilakukan karena perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan yang tidak dapat dihindari.

### ***Job Design (Desain Pekerjaan)***

Desain pekerjaan merupakan hasil dari pelaksanaan analisis pekerjaan. Suatu pekerjaan perlu dilakukan perancangan, agar dapat memberikan hasil yang efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena banyaknya aktifitas dalam organisasi yang memiliki beragam karakteristik antara suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain, yang harus diselesaikan dengan baik. Tanpa melakukan perancangan pekerjaan, memungkinkan timbulnya kesalahan-kesalahan dalam pengerjaannya, sehingga berdampak pada hasil yang tidak sesuai dengan yang diharapkan.



## **Pengertian Rancangan Pekerjaan**

Rancangan pekerjaan (*job design*) adalah suatu proses yang diciptakan untuk memahami karakteristik suatu pekerjaan. Perbedaan dalam karakteristik pekerjaan dapat menghasilkan variasi dalam metode pelaksanaannya, peralatan yang digunakan, serta keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan oleh pekerja.

Dalam proses merancang pekerjaan, ada beberapa pertanyaan kunci yang perlu dijawab, termasuk bagaimana cara pekerjaan tersebut akan dilaksanakan, mengapa itu perlu dilakukan, kapan waktu yang tepat untuk melakukannya, dan siapa yang akan menjalankan pekerjaan tersebut. Merancang pekerjaan yang efektif dimulai dengan mengidentifikasi tujuan pekerjaan dan menilai pentingnya merancangnya, kemudian menentukan pendekatan yang akan digunakan, dan mempertimbangkan aspek-aspek hukum yang relevan.

Tujuan dari merancang pekerjaan adalah untuk menyederhanakan pemahaman tentang suatu pekerjaan. Rancangan pekerjaan yang efektif akan menghasilkan pelaksanaan tugas-tugas dengan efisien dan efektif. Tidak adanya rancangan pekerjaan yang baik dapat mengakibatkan biaya yang tinggi, dan risiko tidak tercapainya tujuan yang ditetapkan. Dari segi teknis, rancangan pekerjaan digunakan untuk secara jelas mengidentifikasi, mencari, dan memadankan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja dengan tugas-tugas yang harus mereka lakukan. Pekerjaan yang dirancang dengan baik, akan meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta mengurangi perputaran karyawan dan tingkat absensi, karena para pekerja memiliki pemahaman yang baik tentang pekerjaannya.

## **Manfaat Desain Pekerjaan**

Perancangan pekerjaan memiliki berbagai manfaat yang signifikan bagi organisasi dan karyawan. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari perancangan pekerjaan.

### **1. Efisiensi Operasional**

Perancangan pekerjaan yang baik, membantu mengatur tugas-tugas dengan lebih efisien, mengurangi pemborosan waktu, sumber daya, dan tenaga kerja. Ini dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional.

### **2. Kepuasan Kerja**

Pekerjaan yang dirancang dengan baik, cenderung lebih bervariasi dan menantang, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka, cenderung lebih produktif dan cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi.

### **3. Motivasi Karyawan**

Perancangan pekerjaan yang memungkinkan karyawan melihat dampak langsung dari usaha mereka, sering kali meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

### **4. Reduksi Kesalahan**

Perancangan pekerjaan yang jelas dan terstruktur, dapat membantu mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan tugas-tugas, karena pekerja memiliki pemahaman yang baik tentang apa yang diharapkan dari mereka.

### **5. Fleksibilitas**

Perancangan pekerjaan yang adaptif, dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis, atau tuntutan pasar dengan lebih mudah.

## 6. Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Perancangan pekerjaan yang mempertimbangkan aspek kesehatan dan keselamatan kerja, dapat mengurangi risiko cedera dan penyakit kerja, yang pada gilirannya dapat mengurangi biaya yang terkait dengan absensi dan klaim asuransi.

## 7. Pengembangan Karyawan

Pekerjaan yang dirancang dengan baik, dapat memberikan kesempatan bagi karyawan, untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka, yang dapat meningkatkan kemampuan mereka, dan meningkatkan nilai mereka dalam organisasi.

## 8. Kontrol dan Pengukuran Kinerja

Perancangan pekerjaan yang jelas memudahkan pengukuran dan penilaian kinerja karyawan, sehingga manajer dapat memberikan umpan balik yang lebih efektif, dan mengidentifikasi area pengembangan.

## 9. Penyederhanaan Rekrutmen dan Seleksi

Deskripsi pekerjaan yang baik dan spesifikasi pekerjaan, membantu dalam perekrutan dan seleksi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## 10. Pengurangan Konflik

Pekerjaan yang dirancang dengan baik meminimalkan ketidakjelasan tentang tanggung jawab, yang dapat mengurangi potensi konflik antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen.

## **Perancangan Ulang Pekerjaan**

Merancang pekerjaan berarti mengharuskan karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab, sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Dalam situasi ini, karyawan akan bekerja dalam lingkup spesialisasi, untuk meningkatkan hasil pekerjaan mereka. Meskipun dalam banyak kasus perusahaan dapat mencapai hasil yang

memuaskan, sering kali kebutuhan psikologis dan sosial karyawan sebagai individu kurang mendapatkan perhatian yang memadai.

Dampak lain yang mungkin muncul adalah tingkat perputaran karyawan yang tinggi dan absensi yang sering terjadi. Untuk mengantisipasi situasi ini, perubahan desain pekerjaan dapat dilakukan. Melalui langkah-langkah seperti ini, pekerjaan dapat dibuat lebih bervariasi dan menarik bagi karyawan, sehingga mereka merasa lebih termotivasi untuk melaksanakannya.

### 1. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan (*job rotation*) adalah praktik yang melibatkan perpindahan karyawan dari satu posisi atau tugas ke posisi atau tugas lain di dalam organisasi. Praktik ini bertujuan untuk memberikan karyawan pengalaman yang lebih luas dan beragam dalam pekerjaan mereka. Namun, rotasi pekerjaan juga perlu dikelola dengan hati-hati. Terlalu sering atau tanpa perencanaan yang baik, dapat mengganggu kinerja dan stabilitas organisasi. Oleh karena itu, perusahaan biasanya mengatur rencana rotasi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis mereka dan mengikuti prosedur yang ditentukan untuk memastikan bahwa karyawan siap untuk perubahan tersebut.

### 2. Perluasan Pekerjaan

Perluasan pekerjaan (*job enlargement*) adalah konsep yang berkaitan dengan peningkatan cakupan tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepada seorang karyawan atau tim. Ini bisa berarti memberikan karyawan lebih banyak tugas yang beragam atau lebih kompleks untuk dikerjakan, daripada yang mereka lakukan sebelumnya. Perluasan pekerjaan juga dapat memiliki dampak negatif, jika tidak dikelola dengan baik.

### 3. Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan adalah pendekatan yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia,

untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan dengan memberikan tugas dan tanggung jawab tambahan yang lebih menantang dan berarti dalam pekerjaan mereka. Konsep ini, berkaitan dengan memberikan karyawan lebih banyak kendali, otonomi, dan kesempatan untuk berkembang dalam peran mereka.

Penting untuk diingat bahwa pengayaan pekerjaan harus diimplementasikan dengan bijak. Terlalu banyak tugas yang menantang atau terlalu banyak tekanan pada karyawan, dapat mengakibatkan stres atau kelelahan. Oleh karena itu, pengayaan pekerjaan harus sejalan dengan kemampuan dan kebutuhan karyawan, dan manajemen, perlu memberikan dukungan yang memadai serta umpan balik konstruktif.

### ***Job Evaluation (Evaluasi Pekerjaan)***

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah proses sistematis untuk menilai dan membandingkan nilai relatif dari berbagai posisi atau pekerjaan dalam organisasi. Tujuan dari evaluasi pekerjaan adalah untuk menentukan kompensasi yang adil dan seimbang, untuk setiap posisi berdasarkan faktor-faktor seperti tanggung jawab, keterampilan yang diperlukan, dan kontribusi terhadap organisasi. Berikut adalah beberapa poin penting tentang evaluasi pekerjaan.

1. Penentuan nilai pekerjaan: evaluasi pekerjaan membantu dalam menilai seberapa berharga atau penting suatu pekerjaan dalam konteks organisasi. Ini melibatkan penilaian terhadap sejumlah faktor, seperti kompleksitas tugas, tanggung jawab, keterampilan, dan dampaknya pada pencapaian tujuan perusahaan.
2. Kriteria penilaian: proses evaluasi pekerjaan biasanya menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang dapat mencakup faktor-faktor, seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, tingkat tanggung jawab, keahlian teknis, dan faktor-faktor lain yang relevan.

3. Metode evaluasi: ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi pekerjaan, termasuk metode peringkat, metode perbandingan, metode penilaian titik, dan lainnya.
4. Kompensasi yang adil: hasil dari evaluasi pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan tingkat kompensasi yang adil bagi setiap karyawan. Ini membantu organisasi memastikan bahwa mereka membayar karyawan secara seimbang, sesuai dengan kontribusi mereka.
5. Transparansi: proses evaluasi pekerjaan harus transparan dan komunikasi yang jelas harus diberikan kepada karyawan, tentang bagaimana nilai pekerjaan mereka ditentukan.
6. Perubahan dalam organisasi: evaluasi pekerjaan juga dapat membantu organisasi dalam merespons perubahan, seperti restrukturisasi atau perluasan bisnis dengan menilai dan menyesuaikan nilai pekerjaan.
7. Kepatuhan hukum: penting untuk memastikan bahwa proses evaluasi pekerjaan sesuai dengan hukum dan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku untuk menghindari masalah hukum.

Evaluasi pekerjaan adalah alat penting dalam manajemen sumber daya manusia dan manajemen kompensasi yang membantu organisasi mempertahankan struktur gaji yang adil dan berkelanjutan.

## **Daftar Pustaka**

- Badriyah, Mila. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Pustaka Setia
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Erlangga
- Hasibuan, Malayu. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar. Prabu. (2001). *Manajemen Sumberr Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (2001). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

## **Profil Penulis**

### **Ayub Usman Rasid, S.E., M.M.**



Penulis lahir di Telaga, 1 Maret 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Universitas Gorontalo. Menyelesaikan pendidikan S-1 pada Jurusan Manajemen Universitas Gorontalo dan melanjutkan S-2 pada Jurusan Manajemen Universitas Muslim Indonesia. Penulis menekuni bidang Manajemen Operasional dan Manajemen Keuangan.

Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang yang ditekuni tersebut. Beberapa penelitian dan pengabdian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga telah menulis beberapa buku khususnya *book chapter* dengan harapan dapat memberikan sumbangsih pikiran terkait bidang manajemen pada khususnya.

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





## BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

**Dr. Dewi Kania, S.E., M.Si.**  
Universitas Primagraha

### **Pengantar**

Masalah budaya merupakan salah satu hal yang esensial bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan perusahaan. Budaya organisasi merupakan salah satu alat yang dapat menyatukan hubungan antara karyawan dengan organisasinya, karena dengan adanya budaya tersebut, akan membuat karyawan merasa bahwa dirinya termasuk bagian dari organisasi. Suatu organisasi juga tidak terlepas dari komitmen organisasional.

Komitmen organisasional juga memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara karyawan dan organisasi melalui budaya, akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan. Budaya organisasi yang kuat, maka akan semakin kuat juga komitmen organisasional pada diri karyawan (Taurisa dan Ratnawati, 2012).

Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh organisasi, akan memengaruhi tercapai dan tidaknya tujuan organisasi, sumber daya manusia merupakan aset penting yang dimiliki sebuah perusahaan. Budaya yang kuat, sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan. Peranan organisasi diperlukan untuk memberikan dukungan kepada karyawan.

Dalam upaya perusahaan menumbuhkan, mempertahankan, dan bahkan meningkatkan komitmen kerja karyawan yang kondusif, budaya organisasi mempunyai pengaruh secara langsung. Komitmen kerja karyawan yang tinggi, akan dapat terwujud melalui pemeliharaan budaya organisasi dengan membuka peluang karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

Murty dan Gunasti (2013) mengemukakan bahwa karyawan yang mampu mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi, dapat dikatakan sebagai karyawan yang memiliki komitmen organisasional. Usaha organisasi di dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawannya, tidak lepas dari budaya organisasi yang diterapkan, di mana budaya organisasi merupakan suatu pedoman atau asumsi dasar yang diterapkan karyawan, dalam berperilaku di suatu organisasi.

### **Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)**

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believes*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Mathis and Jackson dalam Bangun (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi dimaknai sebagai norma perilaku, nilai, filosofi, adat, dan simbol yang digunakan oleh pegawai, budaya berkembang selama suatu periode waktu, hanya organisasi yang memiliki sejarah, di mana anggota-anggotanya telah berbagai pengalaman selama bertahun-tahun memiliki budaya yang stabil. Suatu organisasi yang baru berdiri kurang dari dua tahun, biasanya belum memiliki budaya yang stabil.

Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari, dan membuat

keputusan untuk karyawan, dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki tiga karakteristik diantaranya ialah budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi, selanjutnya budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja, dan budaya organisasi dapat dilakukan di dua tingkat yang berbeda.

Robbins dan Judge (2013) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut.

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko

*The degree to which employees are encouraged to be innovative and take risks* (Inovasi dan keberanian mengambil risiko). Artinya, sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil risiko.

2. Perhatian terhadap yang Detail (*Attention to Detail*)

*The degree to which employees are expected to demonstrate accuracy, analysis, and attention to detail* (Perhatian terhadap detail), yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*)

*Level of management that focuses on results rather than the techniques and processes used to achieve them* (Berorientasi kepada hasil), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Berorientasi kepada Manusia (*People Orientation*)

*The extent to which management decisions consider the impact of outcomes on people within the organization* (berorientasi kepada manusia), yaitu sejauh mana

keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut, pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi *Team (Team Orientation)*

*The degree to which work activities are organized around groups rather than individuals (Berorientasi team), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada team, tidak hanya pada individu-individu.*

6. Agresif (*Agresifitas*)

*Rather than easygoing, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif daripada santai.*

7. *Stabil (Stability)*

*The degree to which organizational activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.*

Dari beberapa pendapat mengenai karakteristik budaya organisasi, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan hal yang ada dalam organisasi itu sendiri, seperti pola komunikasi, toleransi, arahan manajemen, cara berinteraksi, serta hasil yang dicapai melalui kinerja tim atau individual, sifat-sifat yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan, serta aturan-aturan yang mengikat karyawan dalam sebuah organisasi.

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi**

Erni Rernawan (2011) faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi, sebagai berikut.

1. Faktor Struktur Sosial

“Struktur sosial merupakan organisasi sosial yang mendasar, walaupun banyak perbedaan aspek-aspek dalam struktur sosial. Namun, ada dua dimensi

utama penggerak ketika kita ingin menjelaskan perbedaan budaya-budaya, yaitu tingkat kemana unit dasar individu merupakan lawan dari kelompok dalam masyarakat barat, dan tingkat di mana suatu masyarakat terbagi dalam kelas-kelas atau kasta-kasta.”

2. Faktor Stratifikasi Sosial

“Seluruh masyarakat digolongkan ke dalam hierarki dasar, yang termasuk kategori sosial atau strata sosial. Strata ini, secara khusus didefinisikan dalam karakteristik-karakteristik mendasar seperti latar belakang keluarga, pekerjaan, dan pendapatan. ....”

3. Faktor Mobilitas Sosial

Tingkat di mana individu-individu dapat keluar dari strata yang dimilikinya sejak lahir. ....”

4. Faktor Kepentingan

“...Sertifikasi suatu masyarakat dari perspektif bisnis adalah suatu kepentingan-kepentingan sepanjang memengaruhi operasi organisasi bisnis. ....”

5. Faktor Agama

“Sebagai suatu sistem pembagian kepercayaan-kepercayaan dan ritual-ritual yang berhubungan dengan dunia suci.

6. Faktor Bahasa

“Bahasa merupakan komponen penting dalam suatu budaya, karena dengan bahasa manusia mengeluarkan ide dan dapat berkomunikasi.

7. Faktor Pendidikan

“Pendidikan formal memegang peranan kunci dalam masyarakat, pendidikan formal ini merupakan media atau sarana di mana individu belajar mengenai keahlian bahasa, konsep-konsep, dan matematika yang sangat diperlukan dalam suatu masyarakat modern...”.

## **Dimensi Budaya Organisasi**

Van den Berg dan Wilderom (2004) dimensi budaya organisasi sebagai berikut.

### 1. Otonomi Pekerjaan (*Job Autonomy*)

Derajat kebebasan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini meliputi organisasi memberikan kebebasan yang tinggi pada pekerja untuk merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya, serta kesempatan yang besar untuk mengajaukan ide-ide atau gagasan, sebelum pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan.

### 2. Orientasi Eksternal (*External Orientation Orientation*)

Praktik organisasional yang menekankan pada lingkungan eksternal seperti, pelanggan dan pesaing. Hal ini meliputi organisasi bersikap aktif dalam memperhatikan kebutuhan pelanggan jasa organisasi, dan organisasi bereaksi positif dan cepat terhadap adanya perkembangan kebutuhan pasar kerja, juga waspada terhadap tingkat persaingan yang semakin ketat, baik lokal, nasional maupun internasional.

### 3. Orientasi yang Terjadi Antardepartemen (*Interdepartmental Orientation*)

Implementasi organisasi yang menekankan pada keselarasan antardepartemen dalam organisasi sehingga tidak terjadi hambatan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini mencakup penggunaan informasi, kerja sama, resolusi masalah serta komunikasi yang bersifat interaktif antardepartemen daam organisasi.

### 4. Orientasi pada Sumber Daya Manusia (*Human Resource Orientation*)

“Orientasi pada sumber daya manusia adalah praktik organisasional yang menekankan pada pekerja sebagai sumber daya utama organisasi. Hal ini mencakup: penilaian kerja dilakukan secara transparan, senantiasa meningkatkan kemampuan

dan keterampilan sumber daya manusia ke level yang lebih tinggi, bersikap hati-hati dalam seleksi dan rekrutmen, guna memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan potensial sesuai dengan harapan dan kebutuhan organisasi.

5. Orientasi pada Pengembangan (*Improvement Orientation*)

Orientasi pada pengembangan adalah praktik organisasional yang menekankan pada peningkatan kualitas pekerja, sebagaimana yang diharapkan organisasi atau sesuai dengan perubahan organisasi.

**Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)**

Komitmen organisasional mengandung hal yang lebih dari sekadar kesetiaan terhadap organisasi, tetapi komitmen organisasi menyiratkan hubungan antara karyawan dengan perusahaan atau organisasi, dengan menunjukkan adanya komitmen yang tinggi, serta memiliki niat untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab serta lebih mendukung keberhasilan organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2014) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah sikap yang menggambarkan bahwa seseorang mengenal organisasi dan tujuan-tujuan dari organisasi tersebut. Komitmen organisasi juga berarti suatu upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak kepada organisasi, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat penting, sebab tanpa komitmen yang kuat pegawai hanya akan bertindak sebagai oportunist. Komitmen organisasional adalah semacam sikap yang mencerminkan keterikatan seorang individu dengan organisasi tertentu, dalam hal identifikasi dengannya atau keterlibatan di dalamnya. Komitmen



organisasi juga dapat diartikan sebagai keinginan dan loyalitas pekerja berpikir ke arah organisasi.

Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2011) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan dapat mengidentifikasi organisasi dan bersedia untuk mengajukan upaya atas namanya. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi, akan mempertahankan diri mereka untuk membantu organisasi melalui masa-masa sulit. Dan sebaliknya karyawan dengan komitmen organisasi rendah, cenderung memiliki niat kuat untuk meninggalkan perusahaan, karyawan dengan keterlibatan kerja yang rendah sulit untuk dimotivasi.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah karyawan yang patuh dan taat pada perusahaan, dan menunjukkan kesetiaan dalam mendukung organisasinya dalam mencapai tujuan yang diinginkannya.

### **Cara Membangun Komitmen Organisasi**

Gary Dessler beberapa langkah yang dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi seseorang, yaitu sebagai berikut (Sopiah, 2008).

1. *Make it Charismatic*

Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

2. *Build the Tradition*

Tradisi itu tumbuh dan dipelihara dengan baik sebagai warisan turun-temurun dari satu generasi ke generasi berikutnya.

3. *Have Comprehensive Grievance Procedures*

Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun internal organisasi, maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut, secara menyeluruh.

4. *Provide Extensive Two Way Communications*  
Adakan komunikasi dua arah di organisasi dengan tidak memandang rendah bawahan.
5. *Create a Sense of Community*  
Ciptakan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain.
6. *Build Value Homogenety*  
Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
7. *Share and Share Alike*  
Perusahaan dapat membuat suatu kebijakan antara karyawan level bawah dan yang paling atas tidak terlalu berbeda dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain.
8. *Emphasize Barnraising, Cross Utilization, and Teamwork*  
Perusahaan sebagai suatu *community* bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama.
9. *Get Together*  
Perlu diadakan *Gathering Party* yang melibatkan semua karyawan sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, *event* rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga dan lain-lain.
10. *Support Employee Development*  
Karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap perusahaan bila perusahaan memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.

11. *Commit to Actualizing*

Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

12. *Provide First Year Job Challenge*

Karyawan bekerja tentu dengan membawa mimpi, harapan, dan kebutuhannya. Perusahaan memberikan bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki dan mewujudkan impiannya.

13. *Enrich and Empower*

Perusahaan harus dapat menciptakan kondisi bekerja dengan baik, agar karyawan bekerja tidak secara monoton sehingga menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan.

14. *Promote from Within*

Kesempatan diberikan kepada pihak intern sebelum merekrut karyawan luar bila ada lowongan jabatan.

15. *Provide Developmental Activities*

Perusahaan dapat membuat suatu kebijakan merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas, hal ini akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat.

16. *The Question of Employee Security*

Sebuah komitmen akan muncul dengan sendirinya, bila karyawan merasa aman dalam bekerja, baik fisik maupun psikis.

17. *Commit to People First Values*

Perusahaan harus dapat memberikan perlakuan yang baik pada masa awal karyawan bekerja.

### 18. *Put in Writing*

Aturan tentang, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi dan lain-lain sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekadar lisan.

### 19. *Hire Right-Kind Managers*

Seorang pemimpin dapat memberikan contoh teladan baik, dalam bentuk sikap maupun perilaku sehari-hari.

### 20. *Walk the Talk*

Seorang pemimpin yang baik tidak hanya pintar saat berbicara ide tapi juga sanggup melaksanakan ide yang ia cetuskan sendiri.

## **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi**

Steers dan Porters dalam Simatupang (2015):

1. karakteristik pribadi yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin;
2. karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan peran, *self-employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan;
3. pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi; dan
4. karakteristik struktural yang terdiri dari kemajuan karier, peluang promosi, besar dan kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

## **Dimensi Komitmen Organisasi**

Robbins dan Judge (2015) mengemukakan pendapatnya terkait dengan komitmen organisasi, bahwa tiga dimensi terpisah komitmen organisasional sebagai berikut.

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Orang-orang ingin terus bekerja untuk organisasi, karena mereka sejalan dengan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut. Dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi, orang-orang memiliki keinginan untuk tetap tinggal di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi, dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut, karena adanya perhitungan tentang untung dan rugi, di mana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di dalam organisasi selama ini.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan di mana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya, karena adanya tekanan dari yang lain. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka, dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut.

## Daftar Pustaka

- Akhyadi, Kaswa. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Bohlander, George, and Snell, Scott. (2010). *Principles of Human Resource Management*, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning.
- Badriyah, Mila. (2015). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Erni Rernawan, S.E., M.M. (2011). *Organization Culture, Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat. Best Practices. 5<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw -Hill Education.
- Mathis dan Jackson. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). *Management*. Eleventh Edition. United States of America: Pearson Education Limited.
- Stephen P. Robbins& Timothy A. Judge. (2011). *Organizational Behaviour 15th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior*. Edition 15. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Rivai, V dan Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi 3. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal & Sagala, Ella Jauvani. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Stephen P. Robbins, Mary K. Coulter. (2009). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia Birokrasi dan Manajemen PNS*. Bandung: Refika Aditama.
- Taurisa, C.M., dan Ratnawati, I. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 19(2).

## **Profil Penulis**

### **Dr. Dewi Kania, S.E., M.Si.**



Dosen Tetap Yayasan Universitas Primagraha dalam Lingkungan LLDIKTI 4. Penulis menyelesaikan studi magister pada tahun 1999 di Universitas Hasanuddin Makassar jurusan Manajemen Agribisnis. Penulis juga menyelesaikan Program Doktor Ekonomi Manajemen pada Universitas Pasundan Bandung pada tahun 2019. Penulis hingga saat ini, aktif dalam melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

E-mail Penulis: [dewikani4@gmail.com](mailto:dewikani4@gmail.com)





## STRES KERJA DAN SOLUSINYA

**Dr. Muhammad Ikram Idrus, S.E., M.S.**  
Universitas Muhammadiyah Makassar

### **Pengertian Stres Kerja**

Stres atau *stress* mencerminkan ukuran kejiwaan seseorang yang merasakan kehidupan, karena pelaksanaan secara nyata apa yang ada di dalam pikiran seseorang, ke dalam bentuk tindakan adalah kehidupan. Oleh karena itu, perjuangan seseorang dalam menjalani kehidupannya dan memenuhi kebutuhannya, jika dibarengi dengan tingkat stres yang berat, akan memengaruhi keputusan yang diambil dalam bertindak sampai pada level menimbulkan penyakit kejiwaan, tidak mengenal diri sendiri, tidak tenang, sehingga pentingnya seseorang untuk mengelola stres yang dirasa tidak bisa dikendalikan dampaknya (Sunyoto, 2023).

Stres tidak bisa dipisahkan dari kehidupan manusia, bahkan ketika tidur, otak dituntut untuk terus aktif dan menghasilkan mimpi, jantung terus dituntut untuk memompa darah ke seluruh tubuh, terutama sistem imun badan yang terus bekerja agar tubuh tetap sehat. Stres pada level tertentu, merangsang seseorang untuk berubah menjadi lebih baik, namun jika stres berada pada ada level berat, akan sangat berbahaya bagi mental dan kesehatan seseorang, karena rentan terkena penyakit fisik maupun kejiwaan. Oleh karena itu, menyesuaikan diri dengan kondisi sangat penting, terutama pengetahuan untuk mengelola stres jika mengalami tanda-tanda stres.

Tindakan penyesuaian diri, akan stres dan mengelolanya memiliki cara dan strategi yang berbeda. Jenis stres yang paling banyak dijumpai di dunia kerja adalah stres kerja. Hal ini dikarenakan, tempat kerja merupakan pusat pembauran antarpekerja, informasi, teknologi, komunikasi, produksi, kas dan komponen lain di tempat kerja (Nuzulia, 2021).

Seseorang yang bekerja pada suatu organisasi, akan terus berkecimpung dan membaur dengan komponen-komponen di tempat kerjanya, dan itu menghasilkan hubungan yang tidak selamanya baik. Ketika hubungan yang terjadi di dalam lingkungan kerja berjalan sesuai dan menghasilkan keharmonisan, itu dianggap baik, dan dari sini kemungkinan kecil pekerja mengalami stres, walaupun ada stres yang timbul berada di level rendah. Sebaliknya, ketika hubungan antara komponen tempat kerja tidak berjalan sebagai mana mestinya, artinya terjadi ketidakharmonisan maka akan berpotensi stres berat dan berdampak buruk terhadap kinerja pekerja. Dengan demikian, level stres pekerja bersifat relatif di mana tingkatannya, tergantung bagaimana pekerja menyesuaikan diri terhadap lingkungan tempatnya bekerja, yang melibatkan kepribadian, bisa dilihat dari *feedback*-nya ketika mengatasi sesuatu. Stres mengacu pada tuntutan fisik, mental, masalah, ketidakpastian masa depan, keinginan, kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai pekerja (Nuzulia, 2021).

Stres kerja merupakan kondisi psikologi seseorang yang muncul karena dihadapkan pada ketidakmampuan untuk menyeimbangkan antara tuntutan kerja dan kemampuannya, atau tidak mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan-tuntutan baik *in personal* maupun *out personal* dan menilainya sebagai masalah yang mengakibatkan terganggu kemampuan berpikir positif, kesehatan, dan perubahan emosi, yang berdampak pada hasil pekerjaan yang kurang maksimal dan tidak berkualitas. Stres kerja bagi perusahaan merupakan sesuatu yang buruk, karena dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan dan menghambat produktivitas. Stres kerja menimbulkan ketidaksesuaian

antara mental dan badan, yang berakibat pada perubahan emosi yang tidak stabil, pikiran yang tidak sehat.

Stres kerja juga terjadi ketika tujuan perusahaan dan kewajiban yang diberikan pada karyawan tidak sesuai dengan potensi yang dimiliki. Biasanya, hal ini terjadi karena karyawan dinilai oleh manajer mampu mengemban kewajiban tersebut, tanpa mempertimbangkan kondisi personal karyawan, karyawan pun tidak berani untuk membela diri karena akan memengaruhi hubungan di antara keduanya (Sartika, 2023).

Dengan beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik benang merahnya bahwa stres merupakan kondisi terganggunya kondisi fisik dan mental seseorang yang memengaruhi cara berpikir, cara bertindak, dan cara menjalani kehidupannya. Stres kerja merupakan kondisi di mana pekerja mengalami gangguan akan kondisi tubuh dan mentalnya, dikarenakan ketidaksesuaian antara potensi yang dimiliki dengan pekerjaan yang dibebankan, tidak mengatur waktu dengan baik, serta hubungan dengan pekerja yang lain tidak sehat.

### **Pemicu Munculnya Stres Kerja**

Stres pada dasarnya dapat terjadi di mana saja dan kapan saja, tak terkecuali di tempat kerja. Stres di tempat kerja dapat menurunkan kinerja karyawan, yang kemudian berdampak pada produktivitas perusahaan. Setiap orang memiliki perbedaan mulai dari gejala stres, tingkatan stres, dan pemicu terjadinya stres. Dikutip oleh tim redaksi Halodoc, setidaknya ada enam pemicu terjadinya stres di tempat kerja oleh karyawan, yaitu hubungan dengan rekan kerja yang tidak baik, tidak bisa mengontrol emosi, pekerjaan yang menumpuk, pemberitahuan di luar jam kantor, masalah pribadi karyawan di luar tempat kerja, dan lingkungan kerja (Halodoc, 2018). Berikut penjelasannya.

1. Hubungan dengan rekan kerja yang tidak baik (konflik).

Banyak orang di luar sana yang menganggap dirinya tidak sefrekuensi dengan teman kerjanya atau sebaliknya, sehingga ketidaksefrekuensi inilah yang menjadi penyebab terjadinya hubungan yang tidak harmonis. Hubungan yang tidak harmonis ini, jika berlanjut terus-menerus, akan menjadi pemicu terjadinya stres.

2. Tidak mampu mengontrol emosi.

Ada banyak hal yang terjadi saat bekerja, salah satunya kemarahan akan sesuatu di tempat bekerja. Ketika kemarahan itu tidak dapat dikendalikan, dan secara terang-terangan menunjukkannya dengan teman kerja dan atasan, maka akan berdampak buruk pada reputasi atau citra yang selama ini dibangun.

3. Pekerjaan yang menumpuk.

Terkadang pekerjaan yang sebelumnya dibebankan pada karyawan belum selesai, tetapi karena tuntutan operasional perusahaan, sehingga ada pekerjaan baru yang kemudian dibebankan pada karyawan tersebut, di mana pekerjaan itu tidak bisa dibebankan pada karyawan lain. Akibatnya, pekerjaan karyawan tersebut menumpuk dan membuat karyawan kewalahan. Hal inilah yang kemudian memicu terjadinya stres apalagi karyawan tersebut, tidak mampu menggunakan skala prioritas, mengatur waktunya dan memaksanya untuk bekerja secara ekstra. Sama seperti kasus yang ditemukan dalam penelitian di Ruang Hemodialisa RS C, Stres kerja perawat diakibatkan adanya peningkatan beban kerja, keterampilan khusus dan tanggung jawab kerja (Suwarno, 2023).

4. Pemberitahuan mendadak (di luar jam kantor).

Jika dipikirkan pemberitahuan secara mendadak adalah hal yang sangat sepele, notifikasi yang tiba-tiba dari pihak perusahaan atau tempat bekerja untuk

mengerjakan suatu pekerjaan di hari libur atau *weekend*, di mana pekerjaan itu dianggap penting, sehingga karyawan enggan menolak dan merasa harus bertanggung jawab, untuk mengerjakan pekerjaan mendadak tersebut. Hal ini kadang membuat karyawan stres karena waktu istirahatnya terganggu.

5. Masalah pribadi (di luar tempat kerja).

Tidak bisa dipungkiri bahwa karyawan memiliki masalahnya masing-masing, baik berkaitan dengan hubungan keluarganya, asmara dan teman. Masalah yang dialami jika dikelola dengan baik, berdampak positif pada pengembangan kemampuan dan jika tidak dikelola dengan baik, akan berdampak buruk mengakibatkan emosi yang tidak stabil dan cepat merasa tersinggung. Hal inilah yang mengakibatkan tekanan pada pikiran dan mental, yang kemudian tetap dirasakan saat bekerja berdampak pada penyelesaian pekerjaan.

6. Lingkungan kerja tidak nyaman.

Kenyamanan di tempat kerja bagi perusahaan adalah hal yang sangat penting, karena dapat memengaruhi *mood* karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya, yang kemudian berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Namun, terkadang karyawan merasa tidak nyaman, ketika atasan pilih kasih terhadap karyawan lain, dan karyawan lain tidak saling menghormati dan tidak saling mendukung menjadi pemicu terjadinya stres.

*Survival Stress* terjadi saat seseorang mengalami rasa takut akan sesuatu, atau situasi yang dapat melukai dirinya. Dalam kasus ini, tubuh secara tidak sadar akan merespons dengan tekanan energi, sehingga orang tersebut akan bertahan atau menghindari dari situasi atau kondisi berbahaya. Stres internal terjadi ketika seseorang merasa tidak mampu dan tidak percaya diri untuk melakukan sesuatu, dan cemas terhadap sesuatu yang tidak dapat dikendalikan.

Stres lingkungan terjadi ketika seseorang merasa risih dan terganggu terhadap hal-hal di sekitarnya. Stres karena kelelahan terjadi ketika seseorang tidak mampu mengatur waktunya, sehingga pekerjaan yang tiap hari ditunda jadi menumpuk yang mengakibatkan pekerjaan menjadi banyak (Saleh, Russeng, & Tadjuddin, 2020). Hal-hal lain yang memicu stres kerja menurut SKWAD Health adalah gaji rendah, beban kerja yang berlebihan, pekerjaan yang tidak menantang, lingkungan kurang mendukung, tidak memiliki kuasa atas pekerjaan, manajemen kantor yang buru, hubungan sesama pekerja buruk (Health, 2021).

### **Tanda Peringatan dan Gejala Stres**

Setiap orang memiliki reaksi yang berbeda ketika mengalami stres, di antaranya ada yang bereaksi dengan diam tidak melakukan apa-apa dan cenderung berkecimpung dalam dunianya sendiri (di dalam pikirannya), ada yang bereaksi terhadap stres dengan tertekan melakukan sesuatu di luar kebiasaannya, kemudian ada yang bereaksi dengan bertindak semaunya tanpa memikirkan sekitarnya. Oleh karena itu, perlunya bagi seseorang untuk mengenali gejala-gejala yang sekiranya, dapat membantu untuk menghindari atau meminimalisir stres, adapun beberapa jenis gejala stres menurut (Saleh, Russeng, & Tadjuddin, 2020) sebagai berikut:

1. gejala kognitif terdiri dari masalah memori, penilaian buruk atas segala hal, melihat hal-hal negatif, mengalami kecemasan, sering merenung dan kekhawatiran yang terus berlanjut. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian pada komunitas ojek *online* di Kota Bandung, di mana pada situasi tertentu responden sering mengeluh tentang orderan yang kurang karena persaingan sesama ojol lain, sehingga pada kondisi itu responden memilih untuk merokok dan terkadang pulang dalam keadaan pusing, gelisah dan tidak tenang (Kuswardian, Rahimah, & Sakinah, 2023);

2. gejala fisik terdiri dari mengalami nyeri, ketegangan otot, diare, mual, pusing, gangguan perut, nyeri dada, kehilangan gairah, rentang terkena flu, gangguan pernafasan dan keringatan; dan
3. gejala perilaku meliputi waktu makan yang tidak teratur, terlalu lama atau tidak bisa tidur, menghindari dari lingkungan atau menyendiri, mengabaikan dan menunda kewajiban, mulai mengonsumsi obat-obatan atau alkohol, dan selalu merasa gugup.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada buruh kerja pabrik di Desa Jati wangi Kabupaten Majalengka bahwa buruh kerja di sana mengalami stres sampai mengakibatkan gangguan fisik, kognitif, emosional dan tingkah laku. Seperti sakit kepala, sesak nafas, kurang fokus dalam bekerja, suasana hati yang berubah-ubah, semangat kerja menurun, dan menghindari interaksi dengan lingkungan sekitar (Damayanti, 2023).

### **Dampak Stres Kerja**

Stres kerja adalah hal umum terjadi di lingkungan tempat kerja, terutama pekerjaan modern. Stres kerja tidak hanya dialami oleh karyawan bawah, tetapi dialami juga oleh atasan. Pada hakikatnya, stres kerja memiliki dampak yang cukup kompleks, karena bisa melibatkan tiga aspek kehidupan yakni pribadi, organisasi dan lingkungan sekitar. Pada aspek pribadi stres dapat menyebabkan kesehatan memburuk, gangguan tidur, cepat lelah, jantungan, menurunnya kekebalan tubuh dan depresi, sedangkan aspek organisasional, stres dapat meningkatkan absensi, kinerja menurun, pergantian karyawan menjadi sering.

Aspek lingkungan sekitar, stres dapat memperburuk hubungan dengan keluarga dan teman (Saras, 2023). Kondisi stres dapat memicu penyakit jantung salah satunya gangguan irama jantung atau disebut dengan aritmia yang dapat menyebabkan kematian mendadak. Hal ini karena dalam kondisi stres, sistem tubuh akan



menghasilkan hormon, sistem saraf autonom dan aspek psikologis (Hasanuddin, 2023).

Tidak sedikit orang yang ketika ditanya tentang stres, mereka akan berpikiran bahwa itu adalah suatu masalah, dan selalu mengarah pada hal-hal yang negatif. Namun, pada faktanya, stres bagi sebagian orang adalah sesuatu yang dibutuhkan khususnya bagi orang-orang yang menyukai hal baru, persaingan, dan menyukai tantangan. Dikutip dari *klikdokter.com*, sebuah situs web yang menyediakan layanan konsultasi kesehatan dan menyediakan artikel tentang kesehatan, stres yang tidak terlalu ekstrem, sebenarnya dapat mendatangkan manfaat bagi seseorang, terutama dalam memberikan stimulus untuk memotivasi dan memacu semangat bekerja, yang kemudian berdampak positif pada kinerja di tempat kerja (Jaclyn, 2022).

Berikut manfaat stres menurut *klikdokter*.

1. Fungsi kognitif meningkat.

Stres yang mengakibatkan rasa cemas dan tertekan berpeluang meningkatkan kinerja otak, ini dikarenakan terjadi penguatan antara neuron di otak, sehingga meningkatnya proses daya ingat, menstimulus minat untuk menjadi lebih produktif dari sebelumnya. Selain itu, stres juga membuat sel induk pada otak mengalami perubahan atau meregenerasi sel saraf baru. Meningkatkan kekebalan tubuh.

Ketika seseorang mengalami stres, khususnya stres ringan, maka terjadi perubahan terhadap hormon tubuh, di mana hal ini mendorong interleukin yang berfungsi meningkatkan sistem kekebalan pada tubuh.

2. Bermental baja.

Ketika seseorang berhasil dalam melewati fase stres, maka secara otomatis hal itu meningkatkan ketahanan psikis seseorang. Oleh karena itu, ketika seseorang tersebut di kemudian hari mengalami

situasi atau stres yang sama, maka akan lebih mudah untuk mengatasinya.

3. Menjadi sumber motivasi.

Ketika dilanda stres, kebanyakan orang menganggapnya sebagai masalah dan hambatan, sehingga berdampak buruk bagi kehidupannya. Oleh karena itu, ketika mengalami stres seseorang bisa memanfaatkannya sebagai pendorong semangatnya bekerja, dengan cara menganggap kondisi stres tersebut, sebagai tantangan yang mampu diselesaikan, sehingga hal ini dapat membantu seseorang untuk sukses.

4. Memicu kreativitas.

Terkadang ada rasa tidak percaya diri ketika seseorang diperhadapkan pada sesuatu yang baru, yang benar-benar belum dimengerti. Hal inilah yang memicu terjadinya stres. Namun, hal itu juga pada saat yang sama akan mendorong tubuh untuk mengubah *mindset* dari ragu menjadi yakin, berupaya untuk memahami hal baru tersebut, dan lambat laun beradaptasi, sehingga hal ini akan menambah referensi pengetahuan dan membuat seseorang menjadi lebih kreatif.

5. Energi meningkat.

Stres dapat meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan mempertajam indra seseorang. Hal ini karena stres memunculkan sel saraf baru yang menstimulasi *endorfin*, sama seperti olah raga memberikan tekanan pada badan, tetapi hal itu dapat meningkatkan peredaran darah dan menjadi lebih sehat.

### **Contoh Kasus Stres Kerja**

Dikutip dari *Detik.com*, Cigna International Health melakukan suatu penelitian terhadap 12.000 pekerja di seluruh dunia, di mana pekerja yang berusia 18 sampai 24 tahun mengalami stres kerja sebesar 91%. Dari data yang sama total 2.760 pekerja Generasi Z mengalami stres

berat dan gejala kelelahan sebanyak 2.704 orang, artinya para pekerja di seluruh dunia yang rata-rata masih muda, cenderung mengalami kesulitan diakibatkan tuntutan profesional (Zulfikar, 2023).

Selama pandemi guru dinilai mengalami stres kerja, hal ini dilihat dari keadaan guru yang terlihat ketika mengajar secara daring cepat merasakan lelah dan kurang bersemangat. Penurunan kreativitas guru dalam mengajar dengan menggunakan sarana *online*, dalam hal ini *messenger* yang bisa digunakan, meski tidak ada kuota internet untuk memudahkan semua siswa dalam pembelajaran. Namun, bagi guru ini masih menjadi kendala, karena selain menjadi peran guru, juga menjadi orang tua di rumah dan menjadi masyarakat umum (Saleh, Djafri, & Zulystiawati, 2023). Berikut adalah gejala yang dialami guru selama mengajar di masa pandemi.

1. Guru cenderung cepat lelah dalam kegiatan mengajar pada masa pandemi, apalagi bagi siswa tidak memiliki *android*, sehingga guru melakukan kunjungan langsung ke rumah untuk mengajar.
2. Guru cenderung cepat marah dan merasa tersinggung dan tertekan setiap hari, karena pengajaran secara daring, apalagi guru dihadapkan pada kondisi ekonomi dan mental yang tidak menentu, tuntutan guru dalam mencapai target pengajaran membuat guru semakin terpojok.
3. Kinerja guru menjadi kurang produktif dan efektif, hal ini karena sistem administrasi dan tuntutan kependidikan yang dilakukan secara *online* membuat guru acuh tak acuh pada target pengajaran secara maksimal, dengan berasumsi semata bahwa yang penting pengajaran sudah terlaksana.
4. Malu untuk bekerja sama dengan rekan guru yang lain, apalagi guru yang belum menguasai teknologi, hal ini mengakibatkan guru minder, tidak yakin dengan metode pengajarannya yang berdampak pada hasil pengajaran yang kurang maksimal, dan cenderung menghindari kolaborasi.

## **Cara Mengatasi Stres Kerja**

Biasanya dari enam orang pekerja kantoran akan ada satu orang yang mengalami stres, yang berujung pada gangguan mental sampai berniat bunuh diri. Oleh karena itu, sangat diperlukan kesadaran bagi perusahaan untuk mengadakan pelatihan dan pemahaman karyawan akan mengatasi stres kerja. Ketika merasa mengalami gejala-gejala stres, seperti merasa cemas atas pekerjaannya yang dirasa tidak dapat diselesaikan, maka hal yang harus dilakukannya adalah mengoordinasikannya dengan atasan, dan menceritakan hambatan dan kecemasan yang dialami.

Namun, berbeda jika ada keyakinan dalam diri untuk bisa menyelesaikan masalah yang dihadapi, maka hal yang harus dilakukan untuk meminimalisir stres yang mungkin terjadi adalah dengan menciptakan suasana yang menyenangkan, misalnya ikut makan siang dan mengobrol ringan ketika istirahat ataupun di luar kantor dengan rekan kerja yang lain. Selain itu, bisa juga melakukan aktivitas pelampiasan terhadap masalah yang dialami di kantor, dengan berolah raga sepulang kerja atau melakukan perenggangan ringan ketika berada di kantor. Intinya, stres kerja adalah sesuatu yang wajar dialami oleh semua pekerja, hanya jangan biarkan stres itu mengambil alih tubuh dan mengendalikannya sepenuhnya (Jaclyn, 2022)

Stres dapat menjerumuskan seseorang ke dalam pola hidup tidak sehat, tidak sedikit orang yang mengalami stres akan banyak makan atau kurang makan yang menyebabkan gangguan pada perut, ada juga kurang tidur bahkan ada yang kelebihan tidur, ada yang sampai jantungan, dan depresi bahkan sampai menyebabkan kematian. Oleh karena itu, sebelum dampak stres terlalu jauh, perlunya bagi seseorang yang merasa memiliki gejala-gejala stres untuk mengetahui dan menerapkan bagaimana cara mengelola dan mengatasi stres yang dialaminya. Berikut adalah tips untuk mengatasi stres saat bekerja menurut Kementerian Keuangan RI (Purwanti, 2022).

## 1. Kenali Penyebab Munculnya Stres

Mengenali timbulnya penyebab stres ada berbagai cara salah satunya dengan membuat catatan yang diberi jangka waktu sesuai keinginan biasanya setiap minggu, dan mencatat apa yang dirasakan dan reaksi apa yang dimunculkan oleh tubuh dan perasaan, ketika dihadapkan pada suatu peristiwa di tempat kerja.

## 2. Ketahui Kadar Potensi

Mengetahui batasan yang dimiliki dan kemampuan yang dimiliki sangat penting bagi pekerja, karena dengan mengenali batasan-batasan tersebut, akan mempermudah pekerja untuk menetapkan waktu untuk menyelesaikan kewajibannya, sehingga pekerja tersebut bisa menghindari kemungkinan lelah yang berlebihan.

## 3. Terbuka dengan Atasan

Lakukan pendekatan dengan atasan dan melakukan sesi curhat ringan, untuk menyampaikan masalah atau stres yang dialami. Selain itu, jangan ragu untuk mengatakan penolakan ketika atasan memberikan beban kerja di luar kemampuan, dan bukan merupakan tanggung jawab. Terkadang perlu mengambil keputusan untuk membela diri dan mempertahankan hak untuk menghindari stres. Hal ini tidak sama dengan mengeluh hanya sebagai bentuk pertahanan diri, untuk tidak lebih diperbudak oleh atasan yang akibatnya berdampak pada kesehatan mental dan fisik.

## 4. Tanggapi secara Sehat

Ketika dihadapkan pada suatu masalah yang penyelesaiannya di luar batas kemampuan, maka cobalah untuk tidak bereaksi atau merespons dengan melakukan hal-hal negatif dan berbahaya seperti merokok, meluapkan emosi pada rekan kerja atau lingkungan sekitar, sering mengeluh dan selalu merasa tersinggung. Cobalah alihkan perhatian sejenak dari masalah tersebut, cari cara untuk

menenangkan diri sesuai versi masing-masing misalnya membaca Al-Quran, sholat sunnah, berolahraga, mendengarkan musik, travelling dan lain-lain. Setelah merasa tenang, cobalah untuk menyelesaikan masalah dengan menggunakan skala prioritas, baik dari segi waktu maupun tingkat masalahnya.

#### 5. Menetapkan Batasan

Tetapkan waktu untuk diri sendiri, dan terapkan. Disiplin kapan waktunya bekerja dan kapan waktunya istirahat, jangan menjadi orang yang tidak enak, dan jangan mencoba menjadi seorang pahlawan, ketika merasa tidak mampu untuk menyelesaikan sesuatu katakan sejujurnya ketidakmampuan itu.

#### 6. Lepaskan Sementara Pekerjaan

Tidak sedikit orang yang stres di tempat kerja berdampak pada kehidupan pribadi, menyebabkan masalah lain di luar pekerjaan. Ketika diri merasa pekerjaan terlalu berat dan menyebabkan diri tidak bisa terkontrol maka cobalah untuk istirahat sejenak, lepaskan sementara pekerjaan. Lakukan aktivitas yang memberikan ketenangan pada tubuh dan mental.

#### 7. Minta Tolong

Terkadang seseorang ketika mengalami stres akan ditanggung sendiri, dipendam sendiri yang pada akhirnya meluap ketika sudah tidak bisa terbendung lagi. Hal ini bisa berakibat fatal pada kesehatan mental dan badan. Oleh karena itu ketika mengalami masalah yang dirasa menyebabkan stres cobalah untuk meminta tolong pada atasan, teman kerja, atau teman dan keluarga.

Penelitian yang dilakukan pada karyawan J&T di Banjarmasin menunjukkan bahwa stres kerja yang mereka alami sebagian besar penyebabnya adalah karena pelanggan, namun hal itu tidak menjadi malah yang terlalu serius sampai menurunkan kualitas kinerja. Hal

ini karena metode yang digunakan dalam mengatasi stres tersebut dengan melakukan pendekatan pada pelanggan atau melakukan pengecekan lokasi terlebih dahulu. Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa ketika karyawan memahami stresnya maka mereka dapat mengantisipasi dan mengatasi stres tersebut (Nida, Artiningsih, & Wicaksono, 2023).

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan PLN cabang Masbagik Lotim menyebutkan bahwa stres kerja memengaruhi kinerja karyawan (Pratiwi, Marlina, Rahmawati, Arriyanti, & Parwati, 2022) begitu pula dengan penelitian yang dilakukan pada pegawai kantor camat Aramo menunjukkan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Buulolo, Dakhi, & Zalogo, 2021). Di kasus yang lain penerapan *safety morning talk* pada karyawan dapat menurunkan tingkat stres, *safety morning talk* adalah bentuk komunikasi yang dilakukan antara rekan kerja untuk mendiskusikan hal-hal tentang peningkatan kesehatan dan keselamatan di tempat kerja (Suwarno, 2023).

## Daftar Pustaka

- Buulolo, F., Dakhi, P., & Zalogo, E. F. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Aramo Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2), 191-202.
- Damayanti, P. (2023). *Strategi Coping dalam Meminimalisir Stres Kerja Buruh Pabrik di Desa Jatiwangi Kabupaten Majalengka*. Cirebon: IAIN Syekh Nurjati .
- Detiksumsel, R. (2022, Oktober 31). *Belajar dari WFH saat Pandemi: Mengolah Stres Kerja Jadi Pundi-Pundi Rezeki*. Retrieved from Detik Sumatera Selatan: <https://www.detiksumsel.com/refleksi/pr-9747549376/belajar-dari-wfh-saat-pandemi-mengolah-stres-kerja-jadi-pundipundi-rezeki>
- Halodoc, T. R. (2018, Desember 28). *Inilah 6 Faktor Pemicu Stres Saat Bekerja*. Retrieved from Halodoc: <https://www.halodoc.com/artikel/inilah-6-faktor-pemicu-stres-saat-bekerja>
- Hasanuddin, D. (2023, September 12). *Stress Picu Kasus Kematian Gangguan Irama Jantung Meningkat, FKUI Lakukan Penelitian Mendalam*. Retrieved from Tribun News Depok: Penelitian Universitas Indonesia: <https://depok.tribunnews.com/2023/09/12/stress-picu-kasus-kematian-gangguan-irama-jantung-meningkat-fkui-lakukan-penelitian-mendalam?page=2>
- Health, S. (2021). Efektif! Ini Cara Yang Tepat Mengatasi Stres di Tempat Kerja. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=RBv0EJxeXUI>
- Jaclyn, A. (2022, Januari 26). *Stres di Tempat Kerja Ternyata Ada Manfaatnya*. Retrieved from Klikdokter: <https://www.klikdokter.com/psikologi/kesehatan-mental/stres-di-tempat-kerja-ternyata-ada-manfaatnya>



- Kuswardian, K. F., Rahimah, S. B., & Sakinah, R. K. (2023). Gambaran Derajat Stres Kerja dan Kejadian Kecelakaan Kerja pada Komunitas Ojek *Onlinedi* Kota Bandung. *Bandung Conference Series*, 3, pp. 210-2015. Bandung: Medical Science.
- Napitu, R., & Tarigan, W. J. (2022). Dampak Konflik dan Stres Kerja terhadap Kinerja pada PTPN IV Dolok Sinumbah. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 7(1), 290-298.
- Nida, K., Artiningsih, D. W., & Wicaksono, T. (2023). Analisis Stres Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Tim Kurir J&T Ekspres Banjarmasin). *Seminar Nasional Ekonomi*. Banjarmasin: Proceeding Islamic Iniversity Of Kalimantan .
- Nuzulia, S. (2021). *Dinamika Stres Kerja*. Semarang: Badan Pengembangan Bisnis UNNES.
- Pratiwi, A., Marlina, D., Rahmawati, I., Arriyanti, L., & Parwati, R. N. (2022). Pengelolaan stres kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada pt pln cabang masbagik lotim. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 110-117.
- Purwanti, H. (2022, September 25). *Cara Mengatasi Stres Pada Saat Bekerja*. Retrieved from Kementerian Keuangan Republik Indonesia: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-jakarta/baca-artikel/15414/Cara-Mengatasi-Stres-pada-Saat-Bekerja.html>
- Ridwan, Ridwan, S. F., & Mursalim. (2023). Pengaruh Budaya Kerja Stres Kerja dan Semnagat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(1).
- Saleh, F., Djafri, N., & Zulystiawati. (2023). Stres Kerja Guru Dalam Pembelajaran Daring Di Masa New Normal. *Jurnal Pendidikan Glasser*, 7(1).

- Saleh, L. M., Russeng, S. S., & Tadjuddin, I. (2020). *Manajemen Stres Kerja : Sebuah Kajian Keselamatan dan Kesehatan Kerja dari Aspek Psikologis Pada ATC*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Saras, T. (2023). *Mengatasi Stres di Tempat Kerja : Strategi dan Teknik Efektif Untuk Kesejahteraan dan Produktivitas*. Semarang: Tiram Media.
- Sartika, D. (2023). *Stres Kerja*. Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sunyoto, D. (2023). *Stres Kerja : Penanganan, Pengurangan dan Kualitas Hidup*. Yogyakarta: Eureka Media Aksara.
- Suwarno, A. P. (2023). *Metode Safety Morning Talk dengan Manajemen Stres: Terapi Talk dan Terapi Tertawa dalam Mengatasi Stres Kerja*. Sukoharjo: Pradina Pustaka.
- Tulus, V. G., Naharia, M., & Kapahang, G. L. (2023). Analisis Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja Karyawan Bagian SDM PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado. *Ejural Unima Psikopedia*, 4(2).
- Zulfikar, F. (2023, Februari 18). *Dari Gaji Hingga Tekanan Atasan, Gen Z Jadi Kaum Laping Stres di Tempat Kerja?* Retrieved from Detik Education: <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-6575433/dari-gaji-hingga-tekanan-atasan-gen-z-jadi-kaum-paling-stres-di-tempat-kerja>

## Profil Penulis



### **Dr. Muhammad Ikram Idrus, S.E., M.S.**

Lahir di Makassar pada 26 Desember 1959. Pendidikan formal yang telah dilalui adalah SD sampai dengan SMA di Kota Makassar. Strata 1 diselesaikan Universitas Hasanuddin, Program Studi Manajemen, tamat tahun 1985, Strata 2 (S-2) Magistr Sains juga di Universitas Hasanuddin, Program Studi Ekonomi Sumber Daya - Konsentrasi Sumber Daya Alam, tamat tahun 1992. dan Jenjang Doktor S-3 di Universitas Hasanuddin, Program Studi Ilmu Ekonomi, tamat tahun 2017. Saat ini, sebagai tenaga pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar khususnya pada Program Studi Ekonomi Pembangunan dengan status sebagai Dosen dipekerjakan (DPK) dengan mengampu mata kuliah: Manajemen Sumber Daya Manusia, Statistik I, Statistik 2, Ekonometrika, Metodologi Penelitian, Manajemen Strategi Sektor Publik, Keuangan Negara dan Pengantar Ekonomi. Prestasi dan Penghargaan yang pernah diraih di antaranya

- Sebagai Dosen Teladan II di wilayah kerja Kopertis IX Sulawesi, Maluku dan Irian Jaya tahun 2000.
- Anugrah Prestasi Insani / YAPI AWARD, The Prominent Figure Of Indonesian Development, Certificate, 2011
- Penghargaan Gubernur Sulawesi Selatan atas Peran Aktif dan Pengabdian dalam Pembangunan Bidang Keagamaan di Sulawesi Selatan, 2017

E-mail Penulis: [muh.ikram@unismuh.ac.id](mailto:muh.ikram@unismuh.ac.id)

# TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

**Dr. Moh. Rolli Paramata, S.E., M.M.**  
Universitas Gorontalo

## **Pendahuluan**

Motivasi dan kepuasan kerja adalah dua konsep yang sangat relevan dalam dunia kerja, dan keduanya memiliki dampak yang signifikan pada kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Motivasi, sebagai dorongan internal, menjadi kunci penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memastikan bahwa karyawan tetap berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2009). Ketika individu merasa termotivasi, mereka cenderung lebih bersemangat, produktif, dan mampu mencapai hasil yang optimal.

Namun, untuk memahami bagaimana motivasi beroperasi dalam konteks kerja, kita perlu menjelajahi berbagai teori motivasi yang telah diajukan oleh para ahli. Salah satu teori yang terkenal adalah Teori Kebutuhan Maslow, yang mengklasifikasikan kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan aktualisasi diri. Teori ini memberikan wawasan tentang bagaimana kebutuhan individu memengaruhi motivasi mereka dalam mencapai tujuan (Robbins, 2003).

Selain motivasi, kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam menilai kualitas lingkungan kerja (Kreitner & Kinicki, 2001). Kepuasan kerja mencerminkan sejauh

mana individu merasa puas dengan pekerjaan mereka dan lingkungan kerja mereka. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, kompensasi, dan hubungan dengan rekan kerja dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja (Davis & Newstrom, 1985). Kepuasan kerja juga berdampak pada berbagai aspek, termasuk retensi karyawan, produktivitas, dan kesejahteraan individu.

Kedua konsep ini, motivasi dan kepuasan kerja, tidak hanya saling berhubungan tetapi juga saling memengaruhi. Ketika individu merasa termotivasi dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung mencapai hasil yang baik, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja (Robbins, 2003). Sebaliknya, ketika individu merasa puas dengan pekerjaan mereka, ini dapat memperkuat motivasi mereka untuk tetap bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang motivasi dan kepuasan kerja menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi semua pihak yang terlibat.

### **Teori Motivasi**

Motivasi adalah salah satu faktor yang memengaruhi tindakan manusia dan dapat dianggap sebagai dorongan, hasrat, atau kekuatan yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan mereka. Ini adalah dorongan internal yang memotivasi individu untuk bertindak dan berupaya mencapai hasil yang optimal. Istilah "motivasi" berasal dari bahasa Latin "*movemore*," yang secara harfiah berarti dorongan atau pendorong. Dalam konteks manajemen, motivasi, terutama dalam hubungannya dengan sumber daya manusia, khususnya karyawan, adalah fokus utama. Tujuannya adalah untuk memahami bagaimana mengarahkan potensi individu, sehingga mereka bersedia bekerja dengan produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasibuan (2009) menjelaskan bahwa motivasi adalah salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang terutama berfokus pada bawahan. Dalam perspektif Mangkunegara (2010), motivasi dipengaruhi oleh sikap karyawan terhadap situasi kerja di

perusahaan, yang menciptakan kondisi atau energi yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Teori motivasi adalah kerangka kerja konseptual yang digunakan untuk memahami dan menjelaskan faktor-faktor yang mendorong individu untuk bertindak, bekerja keras, dan mencapai tujuan mereka. Teori-teori ini membantu kita memahami berbagai faktor yang memengaruhi motivasi individu dalam berbagai situasi. Beberapa teori motivasi yang telah diajukan oleh para ilmuwan adalah sebagai berikut.

#### 1. Teori Kebutuhan Maslow

Teori Kebutuhan Maslow adalah salah satu teori motivasi yang paling terkenal dan banyak diterapkan dalam berbagai konteks, termasuk manajemen sumber daya manusia. Teori ini dikembangkan oleh psikolog Abraham Maslow pada tahun 1943, dan mengusulkan bahwa individu memiliki berbagai tingkat kebutuhan yang mengikuti hierarki tertentu. Teori ini berfokus pada pemahaman mengenai faktor-faktor yang mendorong perilaku manusia, dan mengapa mereka bertindak sesuai dengan kebutuhan tertentu.

Dalam teori ini, Maslow mengidentifikasi lima tingkatan kebutuhan yang membentuk hierarki, dimulai dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi. Urutan hierarki ini adalah sebagai berikut.

##### a. Kebutuhan Fisiologis

Ini adalah tingkat paling dasar dari hierarki dan mencakup kebutuhan dasar untuk kelangsungan hidup, seperti makanan, minuman, tempat tinggal, tidur, dan keamanan fisik. Maslow menyatakan bahwa "Seseorang akan mencari untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi hanya setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi." Artinya, individu akan lebih fokus pada memenuhi kebutuhan ini sebelum

melanjutkan ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi.

b. Kebutuhan akan Rasa Aman

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu mencari keamanan dan perlindungan dari bahaya dan ancaman. Ini mencakup keamanan pekerjaan, kesehatan, asuransi, dan stabilitas finansial. Maslow mengamati bahwa kebutuhan ini akan muncul setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi.

c. Kebutuhan Sosial atau Afiliasi

Tingkat berikutnya dalam hierarki adalah kebutuhan untuk berhubungan sosial, mencari cinta, persahabatan, dan afiliasi dengan kelompok sosial. Ini mencakup interaksi sosial, kasih sayang, dan penerimaan dalam komunitas. Kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan fisiologis dan keamanan terpenuhi.

d. Kebutuhan akan Harga Diri (Prestise)

Kebutuhan ini berkaitan dengan penghargaan diri, pengakuan dari orang lain, dan prestise dalam masyarakat. Individu mencari penghargaan dan pengakuan atas prestasi mereka. Maslow menekankan bahwa kebutuhan ini muncul setelah tiga tingkat pertama terpenuhi.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Ini adalah tingkat tertinggi dalam hierarki, yang mencerminkan kebutuhan untuk mencapai potensi penuh individu dan mencapai tujuan yang tinggi. Kebutuhan ini melibatkan pengembangan diri, kreativitas, pemenuhan diri, dan pencapaian tertinggi dalam hidup.

Pernyataan Maslow tentang hierarki kebutuhan ini, mendemonstrasikan bahwa individu akan mencari untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, hanya setelah kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi. Teori ini telah banyak

digunakan dalam konteks manajemen sumber daya manusia, untuk memahami motivasi karyawan dan merancang program motivasi yang sesuai.

## 2. Teori Higiene-Motivasi Herzberg

Teori dua faktor Herzberg, yang juga dikenal sebagai Teori Motivasi-Higiene, adalah salah satu teori motivasi yang terkenal dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan ketidakpuasan sebenarnya adalah dua set yang berbeda dan tidak hanya berada pada satu kontinum yang berlawanan.

### a. Faktor-Faktor Higiene (*Hygiene Factors*)

Faktor-faktor ini mencakup aspek-aspek pekerjaan yang, jika kurang memadai atau tidak terpenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan. Namun, jika dipenuhi, mereka hanya akan mencegah terjadinya ketidakpuasan dan tidak akan meningkatkan kepuasan. Contoh faktor-faktor higiene termasuk gaji, kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, kondisi fisik lingkungan kerja, dan keamanan kerja.

### b. Faktor-Faktor Motivasi (*Motivators*)

Faktor-faktor ini berhubungan dengan aspek-aspek pekerjaan yang, jika ada dan memadai, akan meningkatkan kepuasan kerja. Mereka berkaitan dengan pemuasan kebutuhan individu untuk pertumbuhan, pencapaian, dan pemenuhan diri. Contoh faktor-faktor motivasi termasuk pengakuan atas prestasi, tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang, dan kemajuan dalam pekerjaan.

Herzberg berpendapat bahwa pemenuhan faktor-faktor higiene akan menghindari ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menciptakan kepuasan yang sebenarnya. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perlu ada faktor-faktor motivasi yang ada dalam



pekerjaan. Dengan kata lain, meningkatkan gaji atau perbaikan kondisi fisik lingkungan kerja hanya akan menghindari ketidakpuasan, tetapi tidak akan membuat karyawan merasa benar-benar puas. Kepuasan kerja sejati muncul ketika individu merasa dipuaskan oleh faktor-faktor motivasi, seperti pengakuan, prestasi, dan tanggung jawab.

Teori dua faktor Herzberg telah banyak digunakan dalam konteks manajemen sumber daya manusia untuk merancang strategi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor motivasi yang ada dalam pekerjaan mereka.

### 3. Teori X dan Y McGregor

Pernyataan Douglas McGregor ini merujuk pada dua pendekatan manajemen yang dikenal sebagai Teori X dan Teori Y, yang menggambarkan pandangan manajemen terhadap perilaku karyawan. McGregor mengemukakan perbedaan mendasar antara kedua teori ini dalam hubungannya dengan bagaimana manajemen memandang karyawan, dan bagaimana mereka memperlakukan karyawan

Pemahaman terhadap Teori X atau Teori Y akan memengaruhi pendekatan manajemen terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Beberapa manajer mungkin menggabungkan elemen dari kedua teori ini, dalam praktik manajemen mereka tergantung pada situasi dan karakteristik karyawan. Namun, pandangan manajemen yang lebih progresif dan inklusif, seperti yang terkandung dalam Teori Y, cenderung lebih sesuai dengan pendekatan yang lebih modern dalam memotivasi dan mengelola karyawan.

### 4. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori Harapan (*Expectancy Theory*), yang dikembangkan oleh Victor Vroom. Teori ini berfokus pada motivasi individu dan bagaimana keyakinan individu terhadap hubungan antara usaha yang

mereka lakukan, kinerja yang mereka hasilkan, dan penghargaan atau hasil yang mereka terima.

Dalam teori ini, terdapat tiga elemen kunci.

a. Harapan (*Expectancy*)

Ini mengacu pada keyakinan individu bahwa upaya yang mereka lakukan akan mengarah pada peningkatan kinerja.

b. Instrumenalisasi (*Instrumentality*)

Ini berkaitan dengan keyakinan bahwa peningkatan kinerja akan menghasilkan penghargaan atau hasil yang diinginkan.

c. Nilai (*Valence*)

Ini mengukur sejauh mana individu menghargai hasil atau penghargaan yang akan mereka terima.

Teori Harapan menyatakan bahwa motivasi individu tergantung pada tingkat keyakinan mereka terhadap ketiga elemen ini. Jika seseorang percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan peningkatan kinerja, peningkatan kinerja akan menghasilkan hasil yang diinginkan, dan hasil tersebut memiliki nilai atau pentingan bagi mereka, maka mereka akan termotivasi untuk bertindak.

5. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori Keadilan (*Equity Theory*), yang dikembangkan oleh John Stacy Adams. Teori ini berfokus pada konsep keadilan dalam konteks kompensasi dan penghargaan di lingkungan kerja. Inti dari Teori Keadilan adalah persepsi individu terhadap sejauh mana perlakuan yang mereka terima, sebanding dengan upaya yang mereka berikan dan bagaimana mereka membandingkannya dengan perlakuan terhadap rekan-rekan mereka.

Dalam Teori Keadilan, ada dua jenis keadilan yang diperhatikan.

a. Keadilan Distributif

Ini berkaitan dengan persepsi individu tentang sejauh mana hasil atau penghargaan yang mereka terima, sebanding dengan upaya atau kontribusi yang mereka berikan. Jika seseorang merasa bahwa distribusi hasil adil, maka mereka akan merasa puas. Namun, jika mereka merasa hasilnya tidak sebanding dengan upaya mereka, itu dapat menyebabkan ketidakpuasan.

b. Keadilan Prosedural

Ini berkaitan dengan bagaimana keputusan terkait distribusi hasil dibuat. Jika individu merasa bahwa proses pengambilan keputusan adalah adil dan transparan, mereka cenderung lebih puas, bahkan jika hasilnya mungkin tidak sebanding dengan upaya mereka.

Teori Keadilan memiliki implikasi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Manajer perlu memastikan bahwa kompensasi dan penghargaan diberikan secara adil dan transparan agar dapat meminimalkan ketidakpuasan di antara karyawan. Persepsi ketidakseimbangan dalam distribusi hasil dapat mengarah pada konflik dan ketidakpuasan, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, memahami konsep keadilan dan mengelola keadilan di tempat kerja menjadi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

6. Teori Keterikatan (*Attachment Theory*)

Teori Keterikatan (*Attachment Theory*) adalah suatu teori psikologis yang awalnya dikembangkan oleh John Bowlby, seorang psikolog dan psikiater Inggris, pada tahun 1950-an. Teori ini, pertama kali diaplikasikan untuk memahami hubungan antara bayi dan ibu mereka, khususnya dalam konteks pengasuhan dan perkembangan anak.

Pada dasarnya, Teori Keterikatan mengemukakan bahwa manusia memiliki kecenderungan bawaan

untuk membentuk ikatan atau keterikatan dengan figur perawatan yang penting dalam hidup mereka, terutama pada masa kanak-kanak. Keterikatan ini membantu mengamankan perasaan keamanan dan perlindungan individu. Teori ini juga menganggap bahwa kualitas keterikatan ini akan memengaruhi perilaku sosial dan emosional individu di masa dewasa.

Meskipun awalnya diterapkan pada hubungan bayi dan ibu, Teori Keterikatan telah diadaptasi untuk menjelaskan hubungan antarindividu di berbagai konteks, termasuk hubungan dalam lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi, teori ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana karyawan membentuk keterikatan dengan atasan, rekan kerja, atau organisasi secara keseluruhan. Pemahaman tentang pola keterikatan karyawan dapat membantu manajemen dalam membangun lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

#### 7. Teori Pengaturan (*Self-Determination Theory*)

Teori Pengaturan (*Self-Determination Theory*, SDT) adalah sebuah kerangka kerja psikologis yang mengkaji motivasi intrinsik dan ekstrinsik manusia serta pengaruhnya terhadap perilaku dan kesejahteraan individu. Teori ini dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan pada tahun 1985 dan telah menjadi salah satu teori motivasi yang paling berpengaruh dalam berbagai konteks, termasuk pendidikan, lingkungan kerja, kesehatan, dan psikologi sosial.

Pada intinya, SDT mengemukakan bahwa manusia memiliki kebutuhan dasar untuk merasa kompeten, otonom, dan terhubung dengan orang lain. Teori ini mengklasifikasikan motivasi menjadi tiga jenis utama.

##### a. Motivasi Intrinsik

Ini adalah jenis motivasi yang muncul ketika individu melakukan suatu aktivitas karena kepuasan internal atau kepentingan pribadi.

Individu terdorong oleh minat, rasa prestasi, atau keinginan untuk mengembangkan keterampilan. Motivasi intrinsik dianggap sebagai motivasi yang paling kuat dan positif.

b. Motivasi Ekstrinsik

Jenis motivasi ini berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan untuk mendapatkan hadiah eksternal atau menghindari hukuman. Motivasi ekstrinsik bisa bervariasi dalam tingkat internalitasnya, mulai dari ekstrinsik yang terkendali hingga ekstrinsik yang otonom. Pada tingkat tertentu, motivasi ekstrinsik bisa mendukung motivasi intrinsik jika memenuhi kebutuhan individu.

c. Amotivasi

Ini adalah ketika individu merasa benar-benar tidak termotivasi atau kehilangan minat dalam suatu aktivitas. Amotivasi bisa muncul ketika seseorang merasa bahwa aktivitas tersebut tidak relevan atau tidak ada kaitannya dengan kebutuhan atau nilai-nilai mereka.

Dalam konteks lingkungan kerja, SDT memiliki implikasi yang signifikan dalam memahami bagaimana motivasi karyawan dapat ditingkatkan. Menciptakan lingkungan yang mendukung kebutuhan kompetensi, otonomi, dan terhubung dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan kesejahteraan mereka.

8. Teori Pertukaran Perasaan (*Affect Theory*)

Teori Pertukaran Perasaan (*Affect Theory*) adalah sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk memahami peran emosi dalam pengambilan keputusan dan perilaku individu. Teori ini menekankan bagaimana emosi memengaruhi proses berpikir dan tindakan seseorang, terutama dalam situasi yang melibatkan pertukaran atau interaksi sosial.

Teori Pertukaran Perasaan memberikan wawasan tentang bagaimana emosi memainkan peran dalam kehidupan sehari-hari dan bagaimana individu mengevaluasi situasi dan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan emosional. Teori ini juga memiliki relevansi yang kuat dalam bidang psikologi sosial, ekonomi perilaku, dan ilmu perilaku lainnya.

9. Teori Dorongan (*Drive Theory*)

Teori Dorongan (*Drive Theory*) adalah suatu kerangka kerja psikologis yang mencoba menjelaskan perilaku manusia dan motivasi melalui konsep dorongan atau kebutuhan internal. Teori ini berpendapat bahwa individu memiliki dorongan-dorongan bawaan yang mendorong mereka untuk bertindak dan mencari cara untuk memenuhi dorongan tersebut.

Penting untuk dicatat bahwa sementara Teori Dorongan memberikan wawasan tentang aspek-aspek motivasi yang mendasarinya, banyak teori motivasi lainnya telah dikembangkan yang melibatkan faktor-faktor psikologis, sosial, dan lingkungan yang lebih kompleks. Teori-teori ini mencoba menjelaskan beragam motif manusia dan cara mereka memengaruhi perilaku dalam berbagai konteks.

10. Teori Pemberian Hadiah (*Reinforcement Theory*)

Teori Pemberian Hadiah, juga dikenal sebagai Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*), adalah suatu kerangka kerja dalam psikologi yang fokus pada pengaruh hadiah dan hukuman terhadap perilaku individu. Teori ini dikembangkan berdasarkan gagasan bahwa perilaku yang diperkuat atau dihukum akan cenderung muncul atau menghilang. Teori ini memiliki aplikasi yang signifikan dalam dunia psikologi, manajemen, pendidikan, dan berbagai bidang lainnya.

Dalam praktiknya, pemahaman tentang Teori Pemberian Hadiah dapat membantu organisasi dan individu, untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, memotivasi karyawan, dan merancang strategi manajemen yang efektif.

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah hal yang diharapkan setiap individu yang bekerja untuk mencapai dari tempat mereka bekerja. Ini adalah pengalaman yang sangat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan preferensi individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang mereka rasakan.

Kreitner dan Kinicki (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai efektivitas atau tanggapan emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis dan Newstrom (1985) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan sejauh mana pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak. Robbins (2003) menggambarkan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan perbedaan antara penghargaan yang diterima oleh karyawan dan yang mereka harapkan.

Kepuasan kerja melibatkan respons afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan individu, sehingga bisa dianggap sebagai konsep yang kompleks. Seseorang mungkin merasa puas dengan satu aspek pekerjaan tetapi tidak puas dengan aspek lainnya. Kepuasan kerja terutama didasarkan pada penilaian individu terhadap situasi kerja mereka. Karyawan yang merasa puas, lebih cenderung menyukai pekerjaan mereka daripada yang tidak puas.

Perasaan yang terkait dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerja mereka saat ini dan di masa lalu, bukan hanya harapan mereka untuk masa depan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ada dua komponen penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai yang diberikan oleh pekerjaan dan kebutuhan dasar yang dipenuhi.

Nilai-nilai pekerjaan merujuk pada tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Individu memiliki nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting, dan kepuasan kerja terjadi ketika pekerjaan tersebut, sesuai dengan atau mendukung pemenuhan kebutuhan dasar individu. Secara keseluruhan, kepuasan kerja merupakan hasil dari hubungan antara tenaga kerja dan motivasi mereka terkait dengan pekerjaan.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi individu dapat dihitung dengan mengalikan kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dengan tingkat pentingnya aspek tersebut bagi individu. Apakah seseorang merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya adalah sesuatu yang sangat pribadi dan bergantung pada bagaimana individu mengevaluasi kesesuaian atau ketidaksesuaian antara preferensi mereka dan hasil yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka.

Teori kepuasan kerja berusaha untuk menjelaskan mengapa beberapa individu merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada yang lain, serta menggali proses perasaan yang terkait dengan kepuasan kerja.

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

#### 1. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Teori ini mengajukan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan terkait dengan kondisi di sekitar pekerjaan, seperti kondisi kerja, gaji, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain, bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini yang mencegah timbulnya reaksi negatif, disebut sebagai faktor-faktor kebersihan atau pemeliharaan.

Di sisi lain, kepuasan kerja berasal dari faktor-faktor yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung yang dihasilkannya, seperti sifat pekerjaan, pencapaian dalam pekerjaan, peluang



promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Faktor-faktor ini yang terkait dengan tingkat tinggi kepuasan kerja disebut sebagai faktor-faktor motivasi.

## 2. *Value Theory* (Teori Nilai)

Dalam teori ini dijelaskan bahwa kepuasan kerja terjadi ketika hasil pekerjaan yang diterima oleh individu sejalan dengan harapannya. Semakin banyak orang yang merasa hasilnya sesuai dengan yang diharapkan, semakin tinggi tingkat kepuasannya, dan sebaliknya. Kunci untuk mencapai kepuasan dalam teori ini adalah perbedaan antara aspek-aspek pekerjaan yang dimiliki oleh individu dengan apa yang diinginkannya. Semakin besar perbedaannya, semakin rendah tingkat kepuasan individu.

## Daftar Pustaka

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and Loss: Attachment* (Vol. 1). New York: Basic Books.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior (6th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administration*, 22(2), 1-7.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Mangkunegara, A. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior (9th ed.)*. New York: Prentice Hall.

Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Free Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

## Profil Penulis



### **Dr. Moh. Rolli Paramata, S.E., M.M.**

Pendidikan yang berfokus pada ilmu manajemen dimulai dengan gelar S-1 pada Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) DLP Gorontalo, yang lulus pada tahun 1995. Kemudian penulis memutuskan untuk melanjutkan pendidikan program S-2 di Universitas Muslim Indonesia dan berhasil menyelesaikan gelar S-2 dalam bidang Manajemen pada tahun 2004. Komitmen Penulis terhadap pendidikan tampaknya belum berakhir di tingkat S-2. Buktinya pada tahun 2016 berhasil menyelesaikan program S-3 dan memperoleh gelar doktor dalam Bidang Ilmu Manajemen di Universitas Muslim Indonesia.

Penulis memiliki kepakaran di bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional yang juga aktif sebagai peneliti dalam bidang kepakarannya dan telah mempublikasikan dalam Jurnal Nasional maupun Jurnal Internasional. Saat ini menjabat sebagai Ketua Yayasan Pendidikan Duluwo Limo Lo Pohala'a Gorontalo. Buku yang sudah di terbitkan sebelumnya adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

E-mail penulis [rolliparamata@gmail.com](mailto:rolliparamata@gmail.com)



## KINERJA KARYAWAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA

**Veronika Nugraheni Sri Lestari, S.E., M.M.**  
Universitas Dr. Soetomo Surabaya

### **Pengertian Kinerja Karyawan**

Berkompetisi pada era globalisasi merupakan tantangan tersendiri bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, agar sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan atau organisasi tersebut, dapat memberikan kinerja yang maksimal untuk perusahaannya, maka diharapkan kinerja karyawan meningkat. Hal tersebut merupakan suatu bentuk kesuksesan karyawan atau pegawai untuk mencapai peran atau target yang ditentukan perusahaan atau organisasi.

Kinerja memiliki makna yang sangat luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, melainkan bagaimana juga proses kerja berlangsung. Kinerja seseorang dikatakan baik, apabila hasil kerja individu tersebut, dapat melampaui peran atau target yang ditentukan perusahaan atau organisasi sebelumnya. Beberapa pendapat tentang pengertian kinerja karyawan, sebagai berikut.

1. Fahmi (2016) definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

2. Kasmir (2016) mendefinisikan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun, kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya, dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.
3. Bangun (2012) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*).
4. Wibowo (2014) menjelaskan bahwa kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.
5. Edison (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **Metode Penilaian Kinerja Karyawan**

Hasibuan Malayu (2012) mengemukakan bahwa metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut.

#### **1. Metode Tradisional**

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan yang

diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis, yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah sebagai berikut.

- a. *Rating scale*, metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, di mana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.
- b. *Employee comparison*, metode ini metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan lainnya.
- c. *Alternation ranking*, metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*rangking*) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.
- d. *Paired comparison*, metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.
- e. *Forced comparison (grading)*, metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini, suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.
- f. *Check List*, dalam metode ini, penilai tidak perlu menilai, tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks



nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

- g. *Freefrom Eassy*, dengan metode ini penilaian diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.
- h. *Critical Incident*, dengan metode ini penilaian harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari, yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerja sama, dan keselamatan.

## 2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional daam, menilai kinerja karyawannya, yang termasuk dalam metode ini adalah sebagai berikut.

- a. *Assement center*, metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan penilaian khusus. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja setiap kinerja karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai, indeks kinerja dengan cara ini, diharapkan akan lebih baik dalam objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.
- b. *Management by Objective (MBO=MBS)*, dalam metode ini karyawan langsung diikut sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan, dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masingmasing yang ditekankan, pada pencapaian sasaran perusahaan.
- c. *Human asset accounting*, dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang, sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat memengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja

meningkat, laba pun akan meningkat. Maka dari itu, peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

### **Fungsi Penilaian Kinerja**

Fungsi penilaian kinerja menurut Marwansyah (2016) adalah sebagai berikut:

1. untuk mengukur kinerja secara *fair* dan objektif, berdasarkan persyaratan pekerjaan ini memungkinkan karyawan yang efektif, untuk mendapatkan imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif, mendapat konskuensi sebaliknya atas kinerja buruk;
2. untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuantujuan pengembangan yang spesifik; dan
3. untuk mengembangkan tujuan karier, sehingga karyawan dapat selalu menyelesaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi.

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Mangkunegara (2017) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut.

1. Faktor kemampuan, secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*. Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Kasmir (2016) menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yaitu:

1. kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan;
2. pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya;
3. rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar;
4. kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang;
5. motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan;
6. kepemimpinan kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya;
7. gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya;
8. budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan;
9. kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan;
10. lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja;

11. loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja;
12. komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja; dan
13. disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

### **Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Wibowo (2016) mengemukakan bahwa terdapat tujuh indikator kinerja.

#### 1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai pada masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

#### 2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat di ketahui kapan suatu tujuan akan tercapai.

#### 3. Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang diperlukan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja, dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

#### 4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan.

## 5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja, kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

## 6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

## 7. Peluang

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

### **Pengertian Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja karyawan merupakan salah satu unsur penting dalam ketenagakerjaan atau personalia. Walaupun banyak faktor, tenaga kerja justru memegang peranan utama dalam setiap usaha memproduksi barang dan jasa. Peningkatan produktivitas kerja karyawan merupakan tujuan perusahaan, sehingga perlu memberikan motivasi kepada karyawannya. Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian produktivitas, sebagai berikut.

Produktivitas menurut Simanjuntak (1998), mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dan hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja kemarin, dan hasil yang dicapai besok harus lebih banyak atau lebih baik dari yang diperoleh hari ini. Pendapat dari Simanjuntak (1998), bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber biaya (masukan) yang dipergunakan per satuan waktu.

Hal yang sama dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2001) bahwa produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan

mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Selanjutnya, menurut Nasution (1996) produktivitas merupakan rasio untuk *output* dan *input*, di mana *output* menunjukkan tingkat efektivitas yang dicapai dan *input* menggambarkan tingkat efisiensi dan faktor input yang digunakan. Agus Ahyari (1996) juga berpendapat bahwa produktivitas merupakan suatu perbandingan dari hasil kegiatan yang senyatanya dengan hasil kegiatan yang seharusnya.

### **Aspek-Aspek Produktivitas Kerja**

Beberapa pendapat tentang aspek-aspek produktivitas kerja di antaranya menurut Siagian (2008) aspek-aspek produktivitas kerja sebagai berikut.

#### **1. Perbaikan Terus-menerus**

Seperti yang kita ketahui bersama bahwa semakin lama, makin pesat perkembangan zaman, khususnya dalam dunia digitalisasi. Tentunya, dengan hal itu, membuat seseorang yang ingin mendapatkan produktivitas dalam bekerja itu harus selalu melakukan perbaikan atas kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan pemikiran dari Siagian bahwa seluruh komponen organisasi harus selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus, untuk memperoleh produktivitas kerja semaksimal mungkin di setiap periodenya. Hal itu ditempuh dengan senantiasa melakukan riset, hingga melakukan evaluasi untuk meningkatkan kemampuan yang bernilai tinggi, dan melakukan perbaikan bagi kemampuan yang kurang atau kemampuan baru yang harus dikuasai sesuai dengan perkembangan zaman.

#### **2. Tugas Pekerjaan yang Menantang**

Sesuai dengan definisi dari produktivitas dalam bekerja, yakni untuk mencapai tujuan hasil kerja yang semaksimal mungkin. Maka dari itu, untuk terus meningkatkan produktivitas kerja, perlu untuk

melakukan pekerjaan-pekerjaan baru yang cukup menantang diri. Ketika gagal dalam menjalankan pekerjaan yang menantang itu, tentunya bisa melakukan evaluasi dan memperbaiki diri, sedangkan ketika berhasil menjalankan pekerjaan tersebut, Anda akan mendapatkan kepuasan atas produktivitas baru yang Anda raih, di mana kinerja itu mampu Anda jadikan pengalaman, serta tambahan kemampuan untuk persiapan melakukan pekerjaan yang lebih menantang dan lebih besar lagi hasilnya pada masa yang akan datang.

### 3. Kondisi Fisik Tempat Bekerja

Secara logika bagaimana bisa seseorang menjadi produktif dalam bekerja, jika tidak didukung oleh fasilitas fisik yang ada di tempat bekerja. Kondisi fisik tempat bekerja ini, salah satu modal penting untuk mencetak produktivitas kerja. Percuma saja kemampuan sudah matang dan siap, jika tidak ada modal fisik dari tempat bekerja, yang ada produktivitas jadi terhambat, bahkan merugikan atau sia-sia sudah pekerjaan yang dihasilkan nantinya.

Kusuma & Nugraha (2012) mengemukakan aspek-aspek produktivitas terdiri sebagai berikut.

#### 1. Motivasi Kerja

Seseorang yang bekerja tak bisa lepas dari sisi emosional pribadi yang tengah dirasakannya. Ketika orang tersebut, tengah bersedih hati, tentunya tak bisa fokus dalam bekerja hingga akhirnya hasil pekerjaan jadi korbannya. Begitu pula sebaliknya, seseorang yang tengah bekerja dengan kondisi penuh motivasi kerja, tentunya akan terbangun jiwa-jiwa yang berkobar semangatnya, untuk memberikan kinerja terbaik untuk menghasilkan pekerjaan semaksimal mungkin. Hingga pada akhirnya dengan modal motivasi kerja ini, akan mencicipakan produktivitas dalam bekerja.

## 2. Efisiensi dan Efektivitas Kerja

Efisiensi dan efektivitas kerja adalah modal menunjang produktivitas, sebab dengan adanya efisiensi dan efektivitas dalam bekerja, akan menimbulkan produktivitas yang tinggi.

## 3. Kemampuan Kerja

Secara rasional bagaimana mungkin anak konten artikel bisa mengerjakan pekerjaan seorang akuntan? Tentunya tak mungkin bisa. Hal tersebut karena kemampuan yang dimiliki ialah dalam hal menulis konten. Maka dari itu, untuk menciptakan produktivitas dalam bekerja, tentunya harus bekerja sesuai dengan kemampuan kerjanya, sehingga hasil pekerjaan bisa maksimal dan minimal dari adanya hambatan, keugian, bahkan kerugian hasil kerja.

## 4. Pengalaman dan Pengetahuan

Pengalaman dan pengetahuan seseorang karyawan sangat berpengaruh terhadap produksi yang dihasilkan, tetapi akan lebih tinggi apabila seseorang karyawan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi ([www.vocasia.id/blog/](http://www.vocasia.id/blog/), 2023).

Stefanus dan Rachmat (2019) menjelaskan dua aspek penting dalam produktivitas kerja, yakni:

1. efisiensi, merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan yang direncanakan dengan masukan yang sebenarnya terlaksana. Jika masukan yang sebenarnya digunakan itu semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi; dan
2. efektivitas, merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai, baik secara kualitas maupun waktu. Jika persentase target yang dapat tercapai itu semakin besar, tingkat efektivitas itu semakin tinggi, demikian pula sebaliknya.



## **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja**

Beberapa pendapat tentang faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja, adalah sebagai berikut.

1. Dafid (1992) menyatakan bahwa produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh 1) pendidikan/latihan, 2) perbaikan cara kerja, 3) upah/gaji sesuai bobot dan prestasi kerja, 4) perbaikan lingkungan dan kondisi kerja, dan 5) motivasi.
2. Sutrisno (2009) mengemukakan beberapa faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja pegawai.

- a. Pelatihan

Latihan kerja dimasukkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat dalam menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan, bukan saja sebagai pelengkap melainkan untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Dengan latihan, berarti para pegawai belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

- b. Mental dan Kemampuan Fisik Pegawai

Keadaan mental dan fisik pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja pegawai.

- c. Hubungan antara Atasan dan Bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja. Dengan demikian, jika pegawai diperlukan secara baik,

maka pegawai tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses kerja sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Tiffin dan Cormick (1979) mengatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan, yaitu:

1. faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, temperamen, keadaan fisik individu, keluhan, dan motivasi; dan
2. faktor yang ada di luar individu, yaitu kondisi fisik seperti suara, penerangan, waktu istirahat, lama bekerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial, dan keluarga.

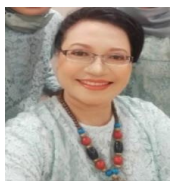
Maka dari itu, apabila karyawan diperlakukan dengan baik oleh atasan, atau adanya hubungan yang baik antarkaryawan, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

## Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Agus, Ahyari. (1996). *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*. Yogyakarta: BPFE.
- Bain, & Dafid. (1992). *The Productivity Prescription*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Edison, & Emron, dkk. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- HMN Nasution. (1996). *Manajemen Transportasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- <https://vocasia.id/blog/produktivitas-menurut-para-ahli/?amp=1>. (2023).  
<https://Vocasia.Id/Blog/Produktivitas-Menurut-Para-Ahli/?Amp=1>.
- Irham Fahmi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Kusuma, & Nugraha. (2012). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Coca-Cola Bottling Central Java. *Jurnal Mahasiswa Q-MAN*, 1(3), 83-91.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L., & John H. Jackson. (2001). *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku Satu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Payaman J. Simanjuntak. (1998). *PengantarEkonomi Sumber Daya Manusia Edisi 2001*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI.
- Siagian, & Sondang. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan 15*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- S.P, H., & Malayu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stefanus, & Rachmat. (2019, May 19). *Kiat dalam Meningkatkan Produktivitas Tenaga Kerja*. (On-line). <https://repository.unpas.ac.id%2f12643%2f4%2fbab%2520ii.docx&usg=aovvaw3mzjnlqcaqr7y-2l-ljyu>.
- Tiffin Joseph, & Mc. Cormick. (1979). *Industrial Psychology (6th edition)*. New Delhi: Preintice Hall of India.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja, Edisi Keempat*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada,
- Wilson Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

## Profil Penulis



### **Veronika Nugraheni Sri Lestari, S.E., M.M.**

Lahir di Surabaya 1971. Penulis menempuh pendidikan S-1 di Universitas Dr. Soetomo Surabaya (Ekonomi Pembangunan) pada tahun 1990 -1995 dan dilanjutkan pendidikan S-2 di Universitas Dr. Soetomo (Magister Manajemen) pada tahun 2000 – 2002. Saat ini, penulis melanjutkan Studi S-3 Program Doktor Ilmu Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIESIA) Surabaya. Penulis adalah Dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis – Universitas Dr. Soetomo Surabaya dari tahun 1998 – sampai sekarang dan sebagai Ketua Program Studi Ekonomi Pembangunan (Kaprosdi – EP) Universitas Dr. Soetomo: Periode 1Agustus 2023 – 30 September 2026. Penulis juga sebagai Asesor LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi) Unitomo dan Pengurus Adri Jatim. Penulis mendapatkan Hibah Ristek Dikti/Brin – Skema PTUPT (Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi) pada tahun 2016, 2017, 2018, 2019 dan 2020, Skema Penelitian Strategi Nasional Institusi 2018, 2019 serta memiliki 2 paten terdaftar dan 1 paten merk. Penulis memiliki 19 Buku ber ISBN dan 13 hak cipta.

E-mail Penulis: [venugra@unitomo.ac.id](mailto:venugra@unitomo.ac.id)

# KONSEP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

**Dr. Muhammad Ishlah Idrus, S.E., M.Si.**  
Politeknik Negeri Ujungpandang

## **Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem terdiri dari kumpulan komponen yang saling terikat satu sama lain, dalam satu kesatuan dan memiliki tujuan. Pengendalian merupakan upaya untuk mengontrol dan mengatur sesuatu. Sistem pengendalian manajemen perusahaan merupakan seperangkat konsep komunikasi yang disusun untuk memfasilitasi kegiatan dan mengoordinasikan antara divisi di perusahaan, serta membantu manajer untuk melaksanakan visi dan misi perusahaan dalam jangka panjang (Eliso, Arinanda, Aini, & Sadiqin, 2023).

Sistem pengendalian manajemen adalah kumpulan beberapa komponen yang berisi tentang cara terbaik untuk mengendalikan perusahaan dengan asumsi. Sistem pengendalian manajemen juga diartikan sebagai sistem yang dirancang sedemikian rupa, di mana di dalamnya terdapat program, strategi, pendanaan, akuntansi, tugas, cara dan metode untuk membantu *stakeholder* untuk mengoperasikan perusahaan dalam mencapai tujuan semaksimal mungkin.

Sistem pengendalian manajemen menjadi sumber pegangan dalam mengendalikan aktivitas perusahaan, termasuk di dalamnya sumber daya manusia, sistem informasi, mesin produksi, teknologi, dan peralatan sampai tujuan perusahaan terpenuhi. Sistem

pengendalian manajemen ini, berorientasi pada manajer karena membantu dalam pencapaian strategi perusahaan (Novi, 2021). Komponen sistem pengendalian manajemen sebagai berikut.



Gambar 16.1

Komponen Sistem Pengendalian Manajemen

Sumber: Gramedia blog (Sistem pengendalian manajemen)

### **Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen**

Tujuan diadakannya sistem pengendalian manajemen, untuk meningkatkan keputusan secara kolektif dalam suatu perusahaan dengan baik dan mempertimbangkan perekonomian perusahaan. Dalam suatu perusahaan, masing-masing manajer memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda, sesuai bidang keahliannya. Oleh karena itu, informasi sangat dibutuhkan agar aktivitasnya dapat dikelola dengan baik.

Sistem pengendalian manajemen harus mampu dan memang sudah seharusnya bertujuan untuk mendapatkan, memformulasikan, menyampaikan informasi kepada semua manajer di perusahaan. Informasi yang dimaksudkan, baik hal yang berkaitan dengan keuangan maupun hal yang tidak menyangkut keuangan. Sistem pengendalian manajemen digolongkan

menjadi dua berdasarkan sifatnya yaitu sistem pengendalian formal dan sistem pengendalian informal.

Sistem pengendalian formal dalam suatu perusahaan, mewajibkan adanya perencanaan, metode dan peraturan yang jelas tentang manajerial di berbagai dimensi perusahaan. Contohnya sistem pencatatan keuangan dan sistem pengelolaan sumber daya manusia, sedangkan sistem pengendalian informal dalam suatu perusahaan rata-rata tidak tertulis, terkesan semacam sugesti masing-masing karyawan. Sistem pengendalian informal ini, memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan motivasi dan perencanaan strategi bisnis yang memengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Contohnya budaya, etika, kebersamaan, komitmen, kesetiaan, dan aturan yang tidak tertulis (Miftahurrohman, 2023).

Sistem pengendalian manajemen perusahaan terdiri dari dua tujuan, yaitu tujuan pribadi dari masing-masing pekerja dan tujuan perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, sistem pengendalian manajemen ini diusahakan untuk *output*-nya menggabungkan dua tujuan tersebut, dengan mengembangkan kebijakan, aktivitas kerja, standar kerja karyawan dan sebagainya (Eliso, Arinanda, Aini, & Sadiqin, 2023).

### **Syarat Perumusan Sistem Pengendalian Manajemen**

1. sistem pengendalian manajemen perusahaan harus disesuaikan dengan strategi dan tujuan perusahaan;
2. sistem pengendalian manajemen perusahaan harus memberikan dorongan kepada manajer dan karyawan, untuk mendapat penghargaan tertentu, yang sesuai dengan tujuan perusahaan; dan
3. sistem pengendalian manajemen harus mempertimbangkan struktur organisasi dan kewenangan yang dimiliki masing-masing divisi manajer.

Faktor-faktor yang memengaruhi sistem pengendalian manajemen, yaitu:



1. persepsi karyawan dan manajer;
2. tanggung jawab antara perusahaan pusat dan cabangnya;
3. pembagian dan sifat operasional;
4. penyebaran dan ukuran perusahaan; dan
5. struktur organisasi, delegasi dan desentralisasi.

Pada hakikatnya, tidak ada acara umum untuk merumuskan sistem pengendalian manajemen, namun ada beberapa hal yang memengaruhi perumusan sistem pengendalian manajemen yakni lingkungan bisnis, teknologi, ukuran perusahaan, strategi bisnis perusahaan dan budaya (Purwanto & Lindrawati, 2018). Berikut penjelasannya.

1. Lingkungan Bisnis

Sistem pengendalian manajemen dibuat untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi suatu program dalam perusahaan, sehingga dalam pembuatannya perlu mempertimbangkan kondisi lingkungan bisnis perusahaan, apakah perusahaan berada dalam kondisi lingkungan dapat dikendalikan atau tidak. Dalam lingkungan bisnis, ada beberapa indikator yang memengaruhi keputusan pendesainan sistem pengendalian manajemen yakni ketidakpastian, harga jual, produk, persaingan, dan pendistribusian.

2. Teknologi

Bagi perusahaan khususnya yang bergerak di bidang manufaktur, teknologi digunakan untuk mempermudah proses atau aktivitas bisnis perusahaan khususnya produksi. Oleh karena itu, dalam perumusan sistem pengendalian manajemen maka perlu mempertimbangkan teknologi, misalnya sistem penganggaran nantinya dibuat menggunakan aplikasi atau manual, atau apakah dalam pelaksanaan program baiknya menggunakan mesin A atau mesin B dan sebagainya.

### 3. Ukuran Organisasi

Perangkaian sistem pengendalian manajemen, akan berbeda sesuai dengan kebijakan perusahaan, perusahaan yang tergolong besar, maka sistem pengendalian manajemen menjadi lebih kompleks.

### 4. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang berkembang dan menjadi aturan, kebiasaan, cara bertindak yang dilakukan secara turun-menurun di lingkungan perusahaan, dan itu menjadi salah satu strategi manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan (Isnaeni, Nova, & Aditama, 2023).

### 5. Strategi Bisnis

Strategi bisnis merupakan rencana yang disusun berisi cara-cara yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan, yang melibatkan analisis terhadap anggaran, pengembangan, dan kualitas produk. Strategi bisnis merupakan tata cara yang didesain sedemikian rupa oleh perusahaan, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Salah satu strategi bisnis ketika perusahaan ingin mengembangkan perusahaannya, yaitu dengan beraliansi dengan perusahaan lain atau dikenal dengan istilah aliansi strategis.

Aliansi strategis ini dilakukan di mana perusahaan bekerja sama dengan perusahaan lainnya, atas asas suka sama suka di mana terdapat perjanjian yang disepakati bersama. Strategi aliansi ini dilakukan perusahaan untuk menyatukan sumber daya, meningkatkan citra perusahaan, mengurangi risiko investasi, memperkuat daya saing dan lain sebagainya (Arif & Anggraeni, 2023). Oleh karena itu, dalam perumusan sistem pengendalian manajemen maka strategi bisnis harus dipertimbangkan juga.

## **Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

Proses sistem pengendalian manajemen pada perusahaan, meliputi beberapa kegiatan yaitu

perencanaan strategis, pembuatan laporan pendanaan, implementasi, dan evaluasi kinerja (Robert & Vijay, 2012) dalam (Kaunang, Tinangon, & Tirayoh, 2021). Adapun rincian dari proses tersebut adalah sebagai berikut.

### 1. Perencanaan Strategis

Perencanaan biasanya dilakukan lebih dulu dibuat sebelum tahun baru kalender. Hal ini dilakukan bagi perusahaan yang menggunakan sistem kalender tahunan sebagai patokan. Perencanaan strategis berkaitan dengan proses pengambilan keputusan terhadap program yang akan ditetapkan pelaksanaannya, dan memperkirakan sumber daya yang digunakan untuk tiap program dalam tahunan kalender untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kegiatan ini dilakukan dan dihadiri oleh setiap divisi pada perusahaan untuk menghindari miskomunikasi, serta dalam pelaksanaannya ke depan, bisa optimal karena seluruh pekerja sepaham dengan apa yang akan dilakukan, dan tujuan apa yang harus dicapai.

### 2. Pembuatan Laporan Pendanaan

Pembuatan laporan pendanaan atau penyiapan anggaran untuk melaksanakan perencanaan merupakan kegiatan penawaran antara manajer, pimpinan dan investor. Akhir dari kegiatan ini, berupa keputusan atas persetujuan pendanaan dan target pendapatan terhadap pelaksanaan dari perencanaan sebelumnya.

### 3. Implementasi Perencanaan

Pada tahap ini perencanaan yang sebelumnya dibuat, berada dalam proses pelaksanaan, selama proses pelaksanaan ini manajer dari setiap divisi perusahaan melakukan tanggung jawabnya, untuk mengawasi jalannya kegiatan dan membuat laporan terkini tentang pelaksanaan perencanaan tersebut. Laporan yang dimaksudkan berisi informasi perencanaan beserta informasi terbaru tentang tingkatan kinerja dari masing-masing pekerja di perusahaan.

#### 4. Evaluasi Kinerja

Pada tahap ini, dilakukan analisis antara anggaran yang disediakan dengan anggaran yang terpakai selama perencanaan dilaksanakan. Ketika terjadi ketidakseimbangan antara rencana penganggaran dan pemakaian anggaran, maka ketidakseimbangan, itu harus diketahui penyebabnya. Jika memang terjadi penyimpangan di dalamnya, maka manajer harus mengambil langkah berupa perumusan kembali perencanaan, atau dengan berdiskusi dengan pimpinan dan karyawan yang bekerja untuk mengambil langkah terbaik, sesuai kesepakatan bersama.

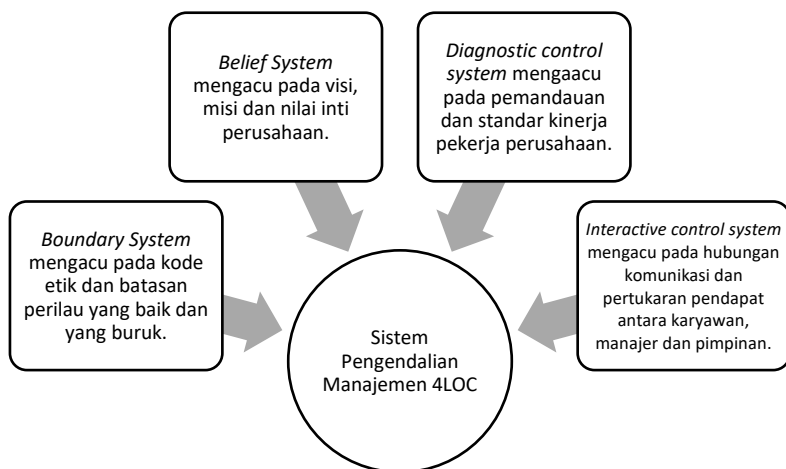
Sistem pengendalian manajemen pada usaha Dasby'D meliputi pengendalian pemasaran, pengendalian produk, pengendalian harga jual (Eliso, Arinanda, Aini, & Sadiqin, 2023).

Pengendalian Pemasaran	Pengendalian ini dilakukan secara konsisten untuk menarik minat konsumen untuk membeli produk dan ini cukup meningkatkan jumlah pendapatan.
Pengendalian Pembelian Produk	Pengendalian ini dilakukan untuk menghindari penumpukan stok barang dan tetap mengikuti trend motif daster yang tiap waktu berubah.
Pengendalian Harga Jual	Pengendalian ini dilakukan agar harga yang ditawarkan terjangkau di kantong konsumen dari berbagai kalangan dan menstabilkan harga barang dengan tetap mempertahankan kualitas produk.

Gambar 16.2 Sistem Pengendalian Manajemen Dasby'D  
Sumber: (Eliso, Arinanda, Aini, & Sadiqin, 2023)

Perancangan sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan kerangka *Four Lever of Control* (4LOC). 4LOC adalah kerangka yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam pencapaian target jangka panjang dan jangka pendek. Dalam 4LOC terdapat empat sistem, yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* (Simon, 1995) dalam (Ibrahim & Violita, 2023). Sistem yang ada pada 4LOC bisa dipakai secara terpisah, bisa juga dipakai keseluruhan, karena masing-masing

memiliki fungsinya tersendiri (Barros & Ferreira, 2022) dan telah terbukti keberhasilan penerapannya dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Laoli & Ndraha, 2022).



Gambar 16.3 Kerangka Sistem Pendalian Manajemen 4LOC  
Sumber: (Simon, 1995) dalam (Ibrahim & Violita, 2023)

Pengendalian sistem manajemen menggunakan *Balance Scorecard* pada perusahaan Budi Motor Service di Kota Batu Sangkar dilakukan dengan beberapa cara, di antaranya penggunaan sistem akuntansi, sehingga dari sisi keuangannya tersusun dan terstruktur rapi, kemudian memanfaatkan media sosial untuk menjalin hubungan dengan konsumen agar menjadi pelanggan setia, memanfaatkan teknologi untuk mempermudah aktivitas bisnis, dan yang terakhir yaitu menciptakan inovasi unit bisnis yang menopang unit bisnis utama (Wiratha, Kemalasari, & Lubis, 2023).

Manfaat Sistem Pengendalian Manajemen, yaitu:

1. sistem pengendalian manajemen dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana program yang diluncurkan terlaksana dan mengetahui apakah pelaksanaan program tersebut sesuai dengan yang direncanakan atau tidak;

2. sistem pengendalian manajemen memungkinkan manajer untuk mengetahui terjadinya penyimpangan dalam suatu pekerjaan dalam perusahaan, serta mengetahui penyebab, sehingga penyimpangan itu terjadi;
3. sistem pengendalian manajemen memberikan informasi penggunaan sumber daya perusahaan dimanfaatkan sebaik mungkin, dan mengetahui seberapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu; dan
4. sistem pengendalian manajemen terdapat parameter kinerja dengan menggabungkan informasi sistem keuangan dan non keuangan. Berfokus pada sistem laporan keuangan yang mendeskripsikan pendapatan dengan beban yang bisa dianalisis, kemudian dari situ, didapatkan sumber referensi untuk menilai kinerja karyawan, sedangkan jika berfokus pada aspek nonkeuangan, sistem pengendalian manajemen bisa dipakai untuk menciptakan strategi baru, ketika strategi lama dinilai tidak efektif.

Penelitian pada Dasby'D sebuah usaha *reseller* daster, menggunakan sistem pengendalian manajemen untuk mengukur kinerja keuangannya. Sistem pengendalian yang dimaksud adalah laporan pendanaan operasional usaha, yang terdiri dari pendanaan awal dan pendanaan berlangsung dan dari laporan tersebut, menjadi bahan untuk mengembangkan usaha pada Dasby'D (Eliso, Arinanda, Aini, & Sadiqin, 2023).

## Daftar Pustaka

- Arif, M. E., & Anggraeni, R. (2023). *Strategi Bisnis*. Malang: Univeristas Brawijaya Press.
- Barros, R. S., & Ferreira, A. M. (2022). anagement Control Systems and Innovation: A Levers of Control Analysis in an Innovative Company. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(4), 571–59. doi:<https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2020-0137>
- Eliso, S. P., Arinanda, R. M., Aini, F. N., & Sadiqin, A. (2023). Analisa Sistem Pengendalian Manajemen Pada Penjualan Usaha Daster DasbyD. *Jurnal Ekonomi, manajemen, bisnis dan sosial*, 3(2), 145-150.
- Ibrahim, M. M., & Violita, E. S. (2023). Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen Berdasarkan Four Levers of Controlpada Start-up(Studi Kasus pada Start-upXYZ). (Simon, Ed.) *Simon*, 18(1).
- Isnaeni, K., Nova, L. S., & Aditama, R. A. (2023). Motivasi dan Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan di Divisi HR Service. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 8(1), 78-85.
- Kaunang, T. L., Tinangon, J. J., & Tirayoh, V. Z. (2021). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(1), 1146-1154.
- Laoli, E. S., & Ndraha, T. P. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 1(1), 15-20.
- Miftahurrohman. (2023, Februari 24). *Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen*. Retrieved from S1 Manajemen Universitas Sains dan Teknologi Komputer: <https://manajemen-s1.stekom.ac.id/informasi/baca/Konsep-Dasar-Sistem-Pengendalian-Manajemen/b11889b6d89aa376f5bd87f18332f74423f755c1>

- Novi. (2021). *Sistem Pengendalian Manajemen: Pengertian, Fungsi, Manfaat, Unsur, Tahapan, Faktor*. Retrieved from Gramedia Blog: <https://www.gramedia.com/literasi/frontliner-bank-adalah/>
- Purwanto, M., & Lindrawati. (2018). Faktor-faktor yang Memengaruhi Desain Sistem Pengendalian Manajemen (Studi Empiris pada Perusahaan Berstandar Nasional Indonesia). *Seminar Nasional Ilmu Terapan*, 1(1).
- Robert, N. A., & Vijay, G. (2012). *Management Control System*. (Irwin, Trans.) Chicago: Eighth Edition.
- Simon, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal.
- Wiratha, A., Kemalasari, N., & Lubis, M. Z. (2023). Sistem Pengendalian Manajemen dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan dengan Metode Balance Scorecard. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(2), 469-474.



## Profil Penulis



### **Dr. Muhammad Ishlah Idrus, S.E., M.Si.**

Lahir di Ujungpandang, 17 November 1962. Menyelesaikan studi S-1 dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Program Studi Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin tahun 1987, kemudian studi S-2 pada Program Studi Agribisnis di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin dengan konsentrasi Manajemen Keuangan dan lulus dengan gelar Magister Sains (M.Si.) tahun 1997. Mendapatkan gelar Doktor (Dr.) sebagai lulusan S-3 pada Program Studi Ilmu Ekonomi konsentrasi Manajemen Keuangan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin pada tahun 2015. Dan memiliki beberapa gelar profesi keahlian bidang Manajemen Risiko yaitu CRA, CRP (*Certified Risk Professional*), dan CRMP (*Certified Risk Management Professional*). Sampai saat ini merupakan Dosen Tetap di Program Studi Akuntansi D3 Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang (PNUP). Memiliki kepakaran di bidang Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan serta UMKM. Sebagai dosen profesional, selain aktif mengajar di beberapa matakuliah; Pengantar Manajemen Bisnis, Pengantar Ilmu Ekonomi, Kewirausahaan, Manajemen Keuangan, Komunikasi Bisnis, Penganggaran Perusahaan, dan Metodologi Penelitian, juga aktif sebagai peneliti dan pengabdian di bidang kepakarannya tersebut. Aktif sebagai pengurus dan anggota di beberapa organisasi profesi dan keilmuan serta kemasyarakatan, termasuk sebagai penulis artikel di berbagai jurnal ilmiah skala nasional maupun internasional, beberapa buku ajar dan *book chapter* baik secara personal maupun berkolaborasi.

E-mail Penulis: [mishlahidrus@poliupg.ac.id](mailto:mishlahidrus@poliupg.ac.id)

## KOMUNIKASI DAN KOORDINASI DALAM ORGANISASI

**Magfirah, S.E., M.Si.**  
Universitas Sulawesi Barat

### **Pengertian Komunikasi**

Komunikasi berasal dari bahasa latin *communication*, yang juga bersumber dari kata *communis* yang berarti kesamaan makna. Carl I. Hovland menggambarkan ilmu komunikasi sebagai upaya sistematis untuk menentukan prinsip-prinsip dasar penyampaian informasi, dan pembentukan pendapat dan sikap. Hovland juga mengatakan bahwa komunikasi adalah proses dalam mengubah perilaku orang lain.

Dalam paradigma Lasswell, komunikasi adalah proses komunikasi di mana komunikator menyampaikan pesan kepada komunikan melalui media yang memiliki efek tertentu. Dalam kenyataannya, komunikasi berfungsi untuk memberikan informasi, mengajar, dan meningkatkan pengetahuan (kognitif), membangun kesadaran, dan mengubah perilaku seseorang atau masyarakat, selama proses komunikasi. Selain itu, ada proses komunikasi dasar yang menjamin keberhasilan komunikasi, yaitu penggunaan pesan oleh komunikator dan komunikan. Ini karena lambang-lambang komunikasi memiliki arti yang sama. Hal tersebut diyakini sebagai salah satu penunjang keberhasilan komunikasi.

Harold Laswell mengemukakan bahwa salah satu cara yang efektif untuk menggambarkan komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut) *Who*

*says what and with channel to whom with what effect?*  
Artinya siapa yang mengatakan apa? Dengan saluran apa? Kepada siapa? Apa pengaruh yang dihasilkan? Pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan hal dasar dari sebuah komunikasi.

### **Tujuan Komunikasi**

Perlu diketahui, komunikasi dilakukan untuk tujuan tertentu, menurut DeVito (1997), tujuan utama manusia dalam melakukan komunikasi adalah

1. penemuan diri (*to discover*);
2. membina dan memelihara hubungan dengan orang lain (*to relate*);
3. persuasi, mengubah sikap, perilaku, dan padangan orang lain (*to persuade*); dan
4. dan mencari kesenangan, pelarian diri, dan relaksasi (*to play*).

### **Fungsi Komunikasi**

William I Gorden mengemukakan bahwa fungsi komunikasi dapat dikategorikan menjadi beberapa bagian sebagai berikut.

#### 1. Fungsi Sosial

Mulyana (2005) menyatakan bahwa fungsi komunikasi sosial berguna untuk membangun konsep diri, aktualisasi diri, keberlangsungan hidup, kebahagiaan, dan menghindari tekanan dan ketegangan, antara lain menciptakan komunikasi yang menghibur, secara otomatis akan menciptakan hubungan baik dengan orang lain. Setiap individu sering melakukan komunikasi sosial ini di lingkungan keluarga, pertemanan, atau di masyarakat. Saat kita berada di tengah masyarakat, maka kita memerlukan komunikasi agar orang-orang menyadari eksistensi kita sebagai bagian dari mereka.

## 2. Fungsi Ritual

Ritual di sini, mengacu pada tindakan yang berulang-ulang, seremonial, dan kebiasaan. Namun, fungsi komunikasi ritual ini, lebih cenderung bersifat massal. Contoh fungsi komunikasi ritual ini adalah perayaan kemerdekaan, hari raya agama, ulang tahun, dan tradisi daerah, dan yang lainnya. Kategori ini juga mencakup kegiatan peribadatan seperti, sembahyang, dan sebagainya.

## 3. Fungsi Ekspresif

Fungsi Ekspresif dan sosial sebenarnya tidak jauh berbeda. Namun, fokus dalam komunikasi ini lebih pada perasaan (sisi emosional) melalui tindakan yang lebih mencolok, melalui komunikasi nonverbal. Ini mencakup perasaan emosional manusia seperti bahagia, sedih, kecewa, prihatin, dan sebagainya. Entah itu kelompok maupun individu, fungsi ini bisa terlibat di keduanya.

Sebagai contoh fungsi komunikasi ekspresif, seorang ibu merasa bangga anaknya anaknya memenangkan kompetisi, mahasiswa menunjukkan rasa terima kasih mereka pada waktu hari wisuda kepada dosen dan juga orang tua, seorang yang melempar ponsel, karena merasa kecewa dengan pasangannya yang berselingkuh. Semua ini termasuk ke dalam fungsi ekspresif komunikasi.

## 4. Fungsi Instrumental

Fungsi Komunikasi instrumental lebih condong digunakan sebagai alat atau untuk tujuan tertentu. Dapat dikatakan ini sebagai salah satu fungsi, di mana seseorang ingin hasrat atau tujuannya tercapai, sehingga ia menggunakan fungsi ini dalam berkomunikasi dengan cara yang lebih persuasif. Sebagai contoh, seorang guru yang mengatakan bahwa jika tidak belajar, muridnya akan bodoh, seorang politikus yang berkampanye, atau pedagang yang mempersuasi pembelinya agar membeli lebih banyak.

## **Sasaran Komunikasi**

Menilik pernyataan Harold Laswell tentang bagaimana komunikasi digambarkan serta pertanyaan yang dicetuskannya yang berbunyi *Who says what and with channel to whom with what effect?* Sasaran komunikasi dapat dikategorikan menjadi dua bagian.

1. Pelaku sasaran komunikasi yang dituju. Dalam kehidupan sehari-hari, kita sering berkomunikasi dengan individu atau kelompok masyarakat tertentu dan menganggap mereka sebagai sasaran. Namun, tanggapan yang kita terima tidak hanya datang dari khalayak sasaran yang kita maksudkan, tetapi juga dari individu atau kelompok yang lain.
2. Efek dari komunikasi. Ada dua jenis efek yang dapat dibedakan dari pesan yang disampaikan dan diterima oleh komunikator, yakni (1) efek konsumtif adalah efek atau pesan yang dapat dirasakan dan diamati secara langsung, dan (2) adalah Efek instrumental. Efek ini merupakan pesan yang tidak dapat dirasakan serta diamati secara langsung oleh komunikator (Riinawati, 2022).

## **Proses Komunikasi**

Untuk menjalankan komunikasi yang baik, tentunya diperlukan proses. Mulai dari ide yang dicanangkan komunikator, hingga bagaimana pesan itu diterima, dicerna, dan dibalas oleh komunikan. Sebagaimana pernyataan Riinawati (2022: 17), proses komunikasi dapat dikategorikan menjadi dua bagian.

1. Proses Komunikasi Primer

Proses komunikasi secara primer adalah proses menyampaikan pikiran dan/atau perasaan, dari satu orang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (simbol) sebagai medianya. Media utama dalam proses ini termasuk bahasa, gesture, isyarat, gambar, warna, dan lain-lain. Media ini dapat secara langsung menerjemahkan pikiran dan perasaan komunikator kepada komunikan. Dengan kata lain,

pesan yang disampaikan komunikator kepada komunikan terdiri dari lambang dan isi. Lambang tersebut sudah menggambarkan jelas pesan apa yang ingin komunikator sampaikan kepada komunikan. Proses komunikasi ini, biasanya minim kesalahpahaman, karena telah diberikan media yang jelas dan konkret.

Langkah dalam komunikasi primer adalah sebagai berikut:

- a. membuat konsep atau ide oleh sumber atau komunikator;
- b. tahap selanjutnya, konsep diubah menjadi lambang-lambang komunikasi yang signifikan dan dapat dikomunikasikan;
- c. pesan yang telah di-*encoding* dikirim melalui saluran atau media yang sesuai dengan atribut lambang komunikasi, kemudian ditujukan kepada komunika;
- d. tahap terakhir, barulah penerima menafsirkan isi pesan sesuai dengan persepsinya untuk memahami maksudnya; dan
- e. setelah *decoding* berhasil, komunikan mengirim kembali pesan ke komunikator sebagai bentuk balasan.

## 2. Proses Komunikasi Sekunder

Penggunaan alat atau sarana sebagai media kedua, setelah penggunaan lambang sebagai media pertama disebut proses komunikasi secara sekunder. Komunikan dan sasaran berada di tempat yang relatif jauh jaraknya, komunikator kemudian menggunakan media kedua untuk berkomunikasi. Media kedua yang paling sering digunakan untuk berkomunikasi adalah surat, telepon, surat kabar, majalah, radio, televisi, film, dan banyak lagi. Media sangat penting dalam proses komunikasi, karena mereka dapat membantu komunikan mencapai tujuan mereka.

Setiap media memiliki sifat tertentu dalam penyampaian pesan. Oleh karena itu, media massa dan nonmassa, dapat dikategorikan sebagai proses komunikasi sekunder. Kedua media ini, mengindikasikan pentingnya komunikasi, serta pentingnya pemahaman pesan yang disampaikan komunikator kepada komunikan. Proses komunikasi yang efektif, tentunya dapat menjadi motivasi bagi para anggota komunikasi, sehingga akan terbina kerja sama yang baik untuk setiap tujuan organisasi yang hendak dicapai.

### **Pengertian Koordinasi**

Istilah "koordinasi" berasal dari kata "*co*", yang berarti "mengatur", dan "*ordinare*", yang berarti "*to regulate*". Berdasarkan pendekatan empirik yang berkaitan dengan etimologi, koordinasi didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh berbagai pihak yang sederajat (setara dalam posisi atau urutan, sama dalam posisi atau urutan, bukan subordinate) dalam kegiatannya saling memberi informasi dan mengatur hal tertentu yang telah disepakati (Ndraha, 2003:290).

G.R. Terry mendefinisikan koordinasi adalah usaha yang sinkron dan teratur dalam menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan tindakan yang seragam dan harmonis untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

### **Tipe-Tipe Koordinasi**

Hasibuan (2019) mengemukakan dua tipe koordinasi, yaitu sebagai berikut.

#### **1. Koordinasi Vertikal**

Koordinasi vertikal adalah kegiatan koordinasi yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit kesatuan kerja, yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, atasan bertanggung jawab secara langsung atas koordinasi semua anggota yang ada. Atasan dapat memberikan

sangsi kepada anggota yang melanggar atau yang sulit diatur, koordinasi vertikal ini relatif mudah dilakukan.

## 2. Koordinasi Horizontal

Mengoordinasikan tindakan atau kegiatan penyatuan, juga disebut koordinasi horizontal, merupakan pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan pada tingkat organisasi yang setingkat. Koordinasi horizontal dibagi ke dalam dua bagian:

- a. *interdisciplinary*, yang berarti koordinasi antara unit yang satu dengan yang lain dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, dan menciptakan disiplin; dan
- b. *interrelated*, yang berarti koordinasi antara badan atau unit yang memiliki fungsi yang berbeda, tetapi saling bergantung atau mempunyai hubungan antara satu sama lain.

### **Syarat-Syarat Koordinasi**

Faktor-faktor yang menjadi penentu terciptanya koordinasi, menurut Tripethi dan Reddy, ada beberapa syarat untuk koordinasi manajemen yang efektif.

#### 1. Hubungan Langsung

Koordinasi dapat dicapai dengan lebih mudah, melalui hubungan pribadi langsung antara individu yang bertanggung jawab. Ini adalah cara terbaik untuk menjelaskan ide-ide, cita-cita, tujuan, pandangan, dan meluruskan kesalahpahaman. Kesalahpahaman hanya dapat diselesaikan dengan metode ini.

#### 2. Kesempatan Awal

Koordinasi dapat lebih mudah dicapai pada tahap awal perencanaan dan pembuatan kebijaksanaan. Misalnya, melakukan konsultasi selama proses persiapan rencana, sehingga persamaan persepsi dan penyesuaian selama proses pelaksanaan rencana menjadi lebih mudah.



Koordinasi merupakan dasar struktur organisasi dan harus berlangsung sepanjang waktu. Semua itu dimulai dari tahap perencanaan. Karena itu, koordinasi harus berlangsung selama waktu operasi perusahaan.

### 3. Konstitusi

Koordinasi sifatnya kontinu dan berlangsung selama perusahaan masih beroperasi melakukan kegiatannya, dimulai dari tahap perencanaan sampai seterusnya.

### 4. Dinamisme

Koordinasi harus disesuaikan dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Dengan kata lain, koordinasi harus fleksibel. Dengan terciptanya koordinasi yang baik, masalah dapat dicegah.

### 5. Tujuan yang Ditentukan

Tujuan yang jelas sangat penting untuk mencapai kolaborasi yang efisien. Manajer bagian di suatu perusahaan harus diinformasikan tentang tujuan perusahaan, dan diminta untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Semua ini, harus diselaraskan demi mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

### 6. Organisasi yang tidak Kompleks

Struktur organisasi yang sederhana membuat koordinasi lebih mudah dan efektif. Penyusunan bagian dianggap dapat meningkatkan koordinasi antara bagian. Pekerjaan dan fungsi yang erat berhubungan dapat dilakukan, apabila otoritas ini dinilai akan memudahkan pengambilan keputusan yang diperlukan untuk koordinasi, untuk memastikan bahwa semua bagian yang saling berhadapan dapat didiskusikan dengan atasan.

### 7. Merumuskan Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk masing-masing individu adalah bagian yang memudahkan koordinasi. Wewenang yang jelas tidak

hanya mengurangi konflik di antara karyawan, tetapi juga membantu mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi. Selain itu, wewenang yang jelas memudahkan manajer mengawasi bawahan mereka yang bertanggung jawab atas pelanggaran yang terjadi.

#### 8. Komunikasi yang Efektif

Salah satu syarat untuk koordinasi yang baik adalah komunikasi yang efektif. Perbedaan pendapat antar individu, dapat diatasi dengan dilakukannya perubahan, seperti perubahan kebijaksanaan, penyesuaian program, dan sebagainya, serta dilakukannya diskusi melalui komunikasi yang efektif tentang tindakan dan pelaksanaan peraturan. Komunikasi yang efektif juga dikenal dapat mencegah pelaksanaan pekerjaan yang bertentangan dengan tujuan perusahaan, dan mengarahkan pelaku organisasi dan karyawan untuk lebih harmonis dalam bersikap, demi tercapainya kebutuhan dan tujuan perusahaan.

#### 9. Pengawasan dan Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan sangat memengaruhi keberhasilan koordinasi dan pengawasan. Kepemimpinan yang baik, memastikan bahwa semua orang bekerja sama. Aktivitas individu, baik pada tingkat perencanaan maupun pada tingkat keberhasilan. Kepemimpinan yang efektif adalah cara koordinasi terbaik dan merupakan satu-satunya kunci keberhasilan koordinasi.

### **Prinsip-Prinsip Koordinasi**

Prinsip-prinsip koordinasi menurut Sugandha (2011), mencakup beberapa aspek yang perlu diterapkan dalam menciptakan koordinasi antara lain adanya kesepakatan dan kesamaan persepsi perihal pengertian mengenai sasaran yang harus dicapai sebagai tujuan bersama, lalu terciptanya kesepakatan mengenai kegiatan atau tindakan yang harus dilakukan oleh masing-masing

pihak. Loyalitas dari setiap pihak terhadap bagian tugas masing-masing serta jadwal yang telah diterapkan.

Adanya saling tukar informasi dari semua pihak yang bekerja sama mengenai kegiatan dan hasilnya pada suatu saat tertentu, termasuk masalah-masalah yang dihadapi masing-masing, didukung dengan adanya koordinator yang dapat memimpin dan menggerakkan serta memonitor kerja sama tersebut, serta memimpin penyelesaian masalah bersama, dan tersedianya informasi dari berbagai pihak yang mengalir kepada koordinator, sehingga koordinator dapat memonitor seluruh pelaksanaan kerja sama dan mengerti masalah yang dihadapi oleh pihak yang terlibat, saling menghargai dan menghormati tanpa memandang hal-hal subjektif dari setiap pihak, sehingga tercipta rasa saling ingin bantu.

Dari pernyataan Sughanda mengenai prinsip koordinasi, disimpulkan bahwa prinsip ini mengacu pada penyatuan informasi dan persepsi, namun tetap saja dilakukan sesuai dengan prosedur dan arahan dari pimpinan.

### **Manfaat Koordinasi**

Berikut diuraikan beberapa manfaat koordinasi, yaitu:

1. koordinasi dapat menghindarkan perasaan atau pendapat bahwa suatu satuan organisasi atau jabatannya merupakan hal terpenting dari apa pun;
2. koordinasi dapat menghindarkan kemungkinan timbulnya pertentangan antar satuan organisasi atau antar pejabat;
3. koordinasi menghindarkan timbulnya rebutan fasilitas;
4. koordinasi dapat menghindari terjadinya peristiwa terkait waktu atau menunggu dalam waktu yang lama;

5. koordinasi dapat menghindarkan kemungkinan terjadi kesamaan pengerjaan terhadap sesuatu aktivitas oleh satuan-satuan organisasi atau kesamaan pengerjaan terhadap tugas oleh para pejabat;
6. koordinasi dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya kekosongan pengerjaan terhadap sesuatu aktivitas oleh satuan-satuan organisasi, sehingga tidak terjadi *waste time*; dan
7. koordinasi dapat menumbuhkan kesadaran di antara para pejabat untuk saling bantu satu sama lain, terutama di antara pejabat yang ada dalam satuan organisasi yang sama (Sutarto, 2002).

## Daftar Pustaka

- Devito, Joseph A. (2011). *Komunikasi Antar Manusia*. Pamulang-Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group Fajar.
- Gorden, William I. (1978). *Communication: Personal and Publik*. Sherman Oaks, CA: Alfred.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hovland, Carl I. (1953). Social Communication. In Bernard Berelson & Morris Janowitz, ed. *Reader in Public Opinion and Communication*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Lasswell, Harold D. (1972). *The Structure and Function of Communication in Society*. Dalam Wilbur Schramm, ed. *Mass Communications Urbana - Chicago*: University of Illinois Press
- Mulyana, Deddy. (2005). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Baron
- Ndraha, Taliziduhu. (1999). *Pengantar Teori Pembangunan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Riinawati. (2022). *Pengantar Teori Manajemen Komunikasi dan Organisasi*. Yogyakarta: PT Pustaka Baru.
- Sugandha, Dann. (2011). *Koordinasi, Alat Pemersatu Gerakan Administrasi*. Jakarta: Intermedia
- Sutarto. (2002). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Tripathi, PC & Reddy, P.N. (2008). *Principles of Management*. New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company Limited.

## **Profil Penulis**



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

Penulis tertarik pada jurusan manajemen awal tahun 1992, itulah yang membuat penulis memilih jurusan manajemen di fakultas ekonomi unhas lada tahun 1992. Penulis menamatkan kuliah pada tahun 1997. Setelah tamat kuliah penulis mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan pada tahun 2006 penulis melanjutkan kuliah S-2 dengan mengambil jurusan Manajemen Perencanaan. Kini, penulis menjadi seorang dosen di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Sulawesi Barat.

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



# PENINGKATAN KUALITAS SDM DALAM PERUSAHAAN

**Dr. Muh. Ihsan Said Ahmad, S.E., M.Si.**  
Universitas Negeri Makassar

## **Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) jika dilihat dari pandangan makro merupakan penduduk dalam suatu negara yang memiliki usia produktif. Rentang usia produktif di Indonesia menurut Badan Pusat Statistik berkisar 15-64 tahun. Sumber daya manusia merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menghasilkan sesuatu, karena terdorong oleh naluri memenuhi kebutuhan hidupnya, di mana kemampuan itu dipengaruhi berbagai faktor, antara lain faktor dari gen orang tua, lingkungan tumbuh, motivasi, dan tempat kerja (Fauziah & Mulyanti, 2023).

Secara spesifik, SDM bagi perusahaan merupakan seseorang yang memiliki produktivitas untuk bekerja sebagai pembangun perusahaan, mulai dari operasional perusahaan sampai pencapaian tujuan perusahaan. SDM dianggap sebagai aset perusahaan yang sangat penting. Oleh karena itu, SDM harus dibina dan dibimbing, agar berkontribusi bagi keberlangsungan operasional perusahaan. SDM terdiri dari dua unsur, yakni daya pikir dan daya fisik. Daya pikir meliputi ide-ide, masukan, inovasi, kreativitas, dan hal lain yang bisa dihasilkan otak, yang bermanfaat untuk perusahaan. Begitu pun dengan daya fisik berkaitan dengan kekuatan tubuh, penampilan dan sebagainya.

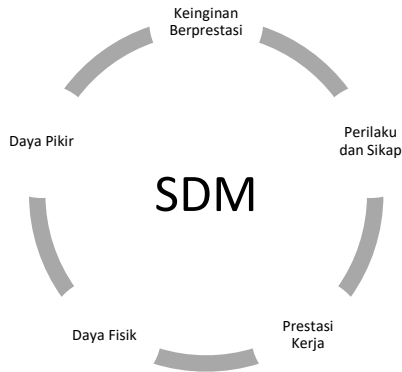


Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia di perusahaan merupakan hasil dari perpaduan antara daya fisik dan daya pikir karyawan, yang memberikan kontribusi positif untuk perusahaan. Berikut penggolongan SDM bagi perusahaan menurut (Novi, 2021):

1. tenaga kerja adalah orang yang berkontribusi untuk perusahaan dalam menghasilkan barang maupun jasa;
2. tenaga ahli adalah orang yang berkontribusi kepada perusahaan dengan memanfaatkan keahlian yang dimiliki, di mana keahlian ini, sangat dibutuhkan perusahaan, karena tidak semua orang bisa memilikinya; dan
3. pemimpin adalah orang yang berkerja untuk perusahaan sebagai penanggungjawab atas segala hal yang terjadi di dalam maupun di luar perusahaan.

### **Konsep Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang bersumber dari perpaduan antara daya pikir dan daya fisik. Daya pikir adalah kemampuan otak yang dimiliki setiap individu dari lahir. Daya fisik adalah kemampuan yang dimiliki oleh tubuh untuk melakukan suatu aktivitas. Perilaku dan sikap dipengaruhi oleh lingkungan dan gen keturunan. Prestasi kerja didorong oleh keinginan memenuhi kebutuhan hidup (Priyono & Maris, 2008). Sumber daya manusia meliputi daya pikir, daya fisik, keinginan berprestasi, perilaku sikap, dan prestasi kerja.



Gambar 18.1 Konsep Sumber Daya Manusia  
 Sumber: (Priyono & Maris, 2008)

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kualitas SDM Perusahaan**

Pada hakikatnya, kualitas sumber daya manusia merupakan pusat dari sumber daya yang dimiliki perusahaan, karena sumber daya manusia adalah yang menggerakkan sumber daya yang lain, untuk memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perlunya bagi perusahaan untuk mengetahui faktor apa saja yang memengaruhi kualitas sumber daya manusia di perusahaan. Kualitas sumber daya manusia perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja karyawan karena output dari peningkatan kualitas SDM adalah seberapa baik kinerja karyawan dalam mengemban tugasnya, sehingga tolok ukur kualitas karyawan adalah seberapa berkontribusi karyawan tersebut pada perusahaan. Berikut ini faktor yang memengaruhi kualitas SDM di perusahaan menurut (StaffAny, 2023).

#### 1. Perekrutan dan Seleksi

Seluruh perusahaan terutama perusahaan besar, dipastikan pernah merekrut dan menyeleksi karyawan yang akan bekerja di perusahaannya. Hal ini karena perusahaan menginginkan karyawan yang mampu bekerja, sesuai kebutuhan perusahaan dan dapat memberikan perusahaan kinerja yang memuaskan. Artinya, perusahaan tidak asal dalam mencari calon karyawan, karena orang-orang yang

memenuhi kualifikasilah yang dapat diterima menjadi karyawan. Penelitian yang dilakukan pada karyawan PT LT di Jakarta, menunjukkan hasil bahwa rekrutmen, penempatan, dan komitmen karyawan berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan (Sakti, Ikhsan, & Abdoellah, 2023).

## 2. Pelatihan dan Pendidikan

Setiap perusahaan menginginkan karyawan yang bermutu, baik dalam hal keterampilan dalam bekerja maupun *image* yang dibangun di luar perusahaan. Oleh karena itu, untuk memperoleh karyawan yang bermutu maka perusahaan harus melakukan pelatihan dan berinvestasi pada pendidikan karyawannya, agar kinerja yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan tujuan perusahaan. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan jika diselaraskan dengan tuntutan kerja saat ini dan pada masa yang akan datang memungkinkan karyawan dapat memahami kemampuan baru yang berguna untuk keberlangsungan perusahaan dalam jangka waktu panjang.

Penelitian yang dilakukan pada Bank Syariah Mandiri KCP Lamongan menunjukkan hasil bahwa pelatihan dan pendidikan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia secara simultan (Pratiwi & Cahyo, 2018).

## 3. Kemampuan Kognitif

Faktor yang memengaruhi SDM perusahaan selanjutnya adalah kemampuan dari segi kognitif karyawan. Hal ini karena kemampuan kognitif mencakup seluruh ranah penghasil ide-ide, inovasi, kreativitas, penyelesaian masalah, dan pikiran kritis yang sangat dibutuhkan perusahaan.

## 4. Motivasi

Ketika perusahaan memberikan apa yang diinginkan karyawannya, maka secara otomatis karyawan akan mendedikasikan dirinya secara maksimal, untuk berkontribusi membangun perusahaan, dengan

keinginan yang dipenuhi selama itu dibatas wajar, maka karyawan akan bersemangat dan termotivasi untuk mengembangkan dirinya dan meningkatkan kemampuannya dengan kesadaran membalas budi kepada perusahaan. Penelitian yang dilakukan pada karyawan PT Antam Tbk Pengkor menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Adinda, Firdaus, & Agung, 2023)

#### 5. Budaya Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki budaya masing-masing yang terdiri dari kebiasaan, aturan, dan nilai-nilai. Budaya perusahaan biasanya tidak tertulis, tetapi secara nyata terlihat dari lingkungan perusahaan, dalam bentuk tindakan yang secara turun menerus dilakukan. Hal ini yang membuat komunikasi antarkaryawan dan atasan menjadi terbuka, memungkinkan adanya pertukaran ide-ide baru, kerja sama yang tidak canggung yang kemudian berdampak pada kualitas SDM itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan pada karyawan OPD BNI Syariah Pusat menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Saputra, Gustari, & Sihite, 2023).

#### 6. Manajemen dan Kepemimpinan

Pimpinan perusahaan memegang kendali atas apa yang terjadi di perusahaan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan akan sangat memengaruhi karyawan. Kepemimpinan yang baik, membuat karyawan akan menyadari posisinya sebagai pekerja dan berusaha untuk bekerja sesuai pekerjaan yang diberikan, serta bersaing dengan karyawan lain dalam mencapai tujuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan pada karyawan Bank Perkreditan Rakyat Kawang di Malang, menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan telah meningkatkan kinerja karyawan (Aisah & Wardani, 2020)

## 7. Insentif dan Hadiah

Karyawan bekerja untuk mendapatkan gaji, karena tuntutan kehidupan. Namun, jika hanya sebatas itu, maka karyawan hanya sebatas kerja lalu pulang. Oleh karena itu, untuk meningkatkan semangat dan kualitas karyawan, maka pimpinan perusahaan alangkah baiknya mengadakan acara pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, agar karyawan lain bisa termotivasi untuk menjadi karyawan berprestasi pula, sehingga semakin banyak karyawan yang berprestasi maka semakin berkualitas SDM yang dimiliki perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan pada perusahaan rintisan, menunjukkan ternyata pemberian insentif dan motivasi kepada karyawan berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Sutrisno, Amalia, Mere, Bakar, & Arta, 2023).

## 8. Kesejahteraan

Pengadaan program untuk kesejahteraan karyawan meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan, pasalnya kesejahteraan karyawan dapat menghindarkan karyawan dari rasa stres, sehingga dari sisi mental karyawan dapat terjamin. Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional di Bali menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dan kreativitas karyawan (Prataman & Yulianti, 2023).

## 9. Peluang Karier

Perusahaan yang memberikan kesempatan karier kepada karyawan, dapat membuat karyawan untuk bertahan pada perusahaan, dan memantapkan diri supaya memperoleh kesempatan karier tersebut. Penelitian yang dilakukan pada karyawan BKPSDM di Kabupaten Solok Selatan, menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial (Yolinza, 2023).

## 10. Beban Kerja yang Menantang

Ada jenis karyawan yang ketika diberi pekerjaan yang menantang mereka menunjukkan antusiasmenya. Jenis karyawan ini, harus dijaga oleh perusahaan, karena karyawan yang memiliki antusias terhadap ilmu baru sangat susah didapatkan. Ketika pekerjaan yang menantang tersebut dan mampu diselesaikan dengan baik, artinya karyawan tersebut telah berhasil melaksanakan tanggung jawabnya, sekaligus mempelajari secara praktik kemampuan atau ilmu baru. Penelitian literatur menunjukkan bahwa beban kerja karyawan memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan (Pariakan, Manafe, Niha, & Paridy, 2022).

## 11. Partisipasi

Perusahaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengutarakan idenya dalam perencanaan manajemen perusahaan, akan menimbulkan perasaan secara emosional bagi karyawan terhadap perusahaan, baik perasaan memiliki maupun perasaan untuk balas budi, sehingga membuat karyawan tersebut memberikan kontribusi kepada perusahaan dengan lebih baik lagi.

Penelitian yang dilakukan pada karyawan PT BCA di Malang menunjukkan bahwa partisipasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Gunawan & Hidayatullah, 2023).

## 12. Suasana Kerja

Tidak bisa dipungkiri bahwa suasana tempat karyawan bekerja sangat menentukan kinerja karyawan itu sendiri, oleh karena itu perusahaan yang bijak akan mempertimbangkan suasana kantor untuk meningkatkan kualitas karyawannya. Pada penelitian yang dilakukan karyawan Hotel Puri Saron Lovina menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara suasana kerja dengan kinerja karyawan (Prabawa, Sudjana, & Koeswiyono, 2023).

## **Langkah-Langkah Membuat Program Peningkatan Kualitas SDM Perusahaan**

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan adalah dengan membuat rancangan berupa program pengembangan SDM. Adapun langkah untuk membuat program pengembangan SDM menurut (Bamai Uma, 2022).

1. Tentukan tujuan, sasaran, dan prioritas karyawan.
2. Buat aturan khusus agar program yang direncanakan tersampaikan dan terlaksana dengan efektif dan efisien.
3. Lakukan analisa terhadap jumlah karyawan, ketersediaannya untuk jangka panjang perusahaan.
4. Fasilitasi karyawan untuk mengikuti pelatihan kerja perusahaan.
5. Setelah langkah tersebut di atas telah dilaksanakan, maka lakukan evaluasi terhadap program tersebut. Tujuannya untuk menilai apakah berhasil meningkatkan kualitas kinerja karyawan atau tidak, jika tidak, cari celahnya, lalu perbaiki.

## **Strategi Peningkatan SDM Perusahaan**

Pengembangan SDM sebagaimana dijelaskan sebelumnya, bertujuan untuk membentuk SDM yang berkualitas. Oleh karena itu, berikut ini strategi pengembangan sumber daya manusia menurut (Bamai Uma, 2022).

1. Karyawan perusahaan merupakan aset yang sangat penting karena karyawan ikut andil dalam membangun perusahaan. Oleh karena itu, jangan bungkam karyawan dan jangan meremehkannya. Dengan kata lain, ketika karyawan tersebut, memiliki ide atau masukan untuk perkembangan perusahaan, maka berikan kesempatan karena dengan begitu, karyawan akan merasa dihargai sehingga lebih loyal kepada perusahaan.

2. Pimpinan perusahaan dapat berkontribusi terhadap perusahaan, dengan cara meningkatkan motivasi para karyawan melalui pemberian hadiah kepada karyawan yang berprestasi, kinerja bagus dan mencapai target dalam waktu yang lebih cepat dari yang dibebankan.
3. Memberikan pelatihan kepada karyawan, adapun pelatihan yang bisa diberikan adalah pelatihan keahlian, pelatihan lintas fungsional, pelatihan tim, pelatihan kreativitas, ataupun pelatihan ulang.

Manajemen sumber daya manusia memainkan peranan penting dalam menentukan kehidupan sebuah organisasi, yakni seberapa baik kinerja organisasi tersebut, seberapa baik strategi organisasi dapat dijalankan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada potensi, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan individu yang dapat digunakan dalam konteks organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan tertentu. SDM meliputi seluruh tenaga kerja yang terlibat dalam suatu organisasi atau sektor tertentu, termasuk pegawai, karyawan, staf, dan para profesional.

Pengembangan SDM adalah proses yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas, kompetensi, dan kemampuan individu dalam rangka mencapai kinerja yang optimal dalam konteks organisasi atau masyarakat. Tujuan dari pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan efektivitas, produktivitas, inovasi, dan kualitas kerja individu sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi atau sektor. Pengembangan SDM melibatkan berbagai strategi dan kegiatan, antara lain pendidikan dan pelatihan, memberikan pendidikan formal, pelatihan, atau program pengembangan keterampilan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab individu. Ini bisa berupa kursus, seminar, pelatihan praktis, atau program pembelajaran *online*.



*Pengalaman Kerja:* Memberikan kesempatan bagi individu untuk mendapatkan pengalaman kerja yang beragam dan menantang, baik melalui rotasi pekerjaan, proyek khusus, atau penugasan lintas departemen. Pengalaman ini, membantu individu mengembangkan keterampilan baru dan memperluas pemahaman mereka tentang berbagai aspek pekerjaan.

*Pembinaan dan Mentoring:* Membangun hubungan pembinaan antara individu yang berpengalaman dengan individu yang baru atau kurang berpengalaman. Pembinaan dan mentoring membantu individu mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan wawasan melalui berbagi pengalaman, umpan balik, dan bimbingan secara pribadi. *Pengembangan Karir:* Membantu individu merencanakan dan mengelola perkembangan karir mereka dengan menyediakan jalur karir yang jelas, program pengembangan profesional, dan peluang promosi. Hal ini termasuk identifikasi kebutuhan pengembangan individu, peningkatan kompetensi, dan penilaian kinerja yang objektif.

*Budaya Organisasi yang Mendukung:* Membangun budaya organisasi yang mendorong pembelajaran, kolaborasi, inovasi, dan pertumbuhan pribadi. Ini termasuk menciptakan lingkungan yang aman, dukungan manajemen, dan sistem penghargaan yang adil.

*Evaluasi dan Umpan Balik:* Melakukan evaluasi kinerja secara teratur dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada individu. Evaluasi ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja individu.

Pengembangan SDM merupakan proses berkelanjutan yang memerlukan komitmen dan investasi yang berkelanjutan dari organisasi atau pihak yang terlibat. Dengan pengembangan SDM yang efektif, individu dapat meningkatkan keterampilan dan potensi mereka, sementara organisasi atau masyarakat dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan bersaing di era yang terus berubah (Hasan, Nasution, Sifyan, Guampe, & Rahma, 2023).

Cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, pendidikan juga berperan untuk meningkatkan kualitas kinerja, pembinaan lebih ke pemahaman karyawan tentang perusahaan dan tugasnya, penghargaan juga bisa meningkatkan kualitas SDM melalui stimulus motivasi (Aida, 2021).

Kegiatan pelaksanaan diadakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Ketika perusahaan menyadari dan melihat fakta bahwa ada penurunan kinerja, produktivitas dan kompetensi karyawan dalam mengerjakan tugas dan pencapaian targetnya, maka hal inilah yang menjadi rujukan perusahaan membuat perencanaan dalam membuat suatu program terhadap SDM-nya yang efektif dan efisien.

Karyawan yang mengikuti pelatihan dari perusahaan dan meningkatkan kompetensinya, maka karyawan tersebut, akan merasa percaya diri dalam mengerjakan pekerjaannya. Selain peningkatan kinerja terhadap pekerjaannya, Perusahaan jg harus memperhatikan hal lain terkait karyawan karena bisa jadi terkait kompetensi karyawan mampu. Namun, hal lain seperti rasa hormat dan kedisiplinan masih perlu dibina (Nugroho, 2019).

### **Upaya untuk Meningkatkan Kualitas SDM Perusahaan**

Berinvestasi pada aset perusahaan, dalam hal ini SDM atau karyawan akan sangat menguntungkan bagi perusahaan, karena semakin nyaman dan semangat karyawan berada dikantor mengerjakan pekerjaannya, maka semakin baik untuk operasional perusahaan. Semakin berkualitas karyawan dalam bekerja, maka semakin baik untuk keberlangsungan perusahaan. Berikut ini upaya yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas karyawannya menurut (Novi, 2021).

#### **1. Mengadakan Pelatihan**

Pelatihan bagi karyawan terutama karyawan yang baru bergabung adalah hal yang wajib diberikan oleh

perusahaan, untuk memberikan pemahaman dan keterampilan lebih, agar kinerja yang dihasilkan karyawan memuaskan dan dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pelatihan dapat dilaksanakan di dalam maupun di luar perusahaan. Untuk pelatihan di lingkungan perusahaan, pimpinan dapat memilih trainer atau orang yang memberikan pelatihan dari dalam Perusahaan itu sendiri atau memilih bekerja sama dengan lembaga atau perusahaan lain yang memang menyediakan jasa pelatihan.

Untuk pelatihan di luar lingkungan perusahaan, pimpinan atau manajer yang bersangkutan bisa memfasilitasi karyawan untuk mengirim mereka ke lembaga atau Perusahaan lain untuk melakukan pelatihan. Penelitian yang dilakukan pada KangVifo, bahwa terdapat beberapa kendala dalam menjalankan bisnisnya salah satunya adalah kurangnya karyawan yang berketerampilan profesional. Penelitian ini dilakukan selama enam bulan di mana peneliti menemukan bahwa KangVifo telah melakukan usaha untuk mengatasi masalah tersebut, dengan memfasilitasi karyawannya untuk mengikuti program pelatihan maupun mentoring dan memberikan kendali penuh pada karyawannya, untuk belajar secara langsung melalui praktik dan pengalamannya masing-masing (Widiawan, Samudra, & Adda, 2023).

## 2. Pendidikan

Pimpinan perusahaan dapat meningkatkan kualitas karyawan dengan memfasilitasi karyawan, untuk melanjutkan pendidikan formalnya.

## 3. Magang

Magang dilakukan kepada calon karyawan atau karyawan baru sebagai bentuk upaya perusahaan untuk mempersiapkan keterampilan, pemahaman dan kinerja yang dibutuhkan sebelum karyawan tersebut, benar-benar melakukan pekerjaan pokok di bidangnya.

#### 4. Rotasi Kerja

Pada upaya ini, manajer perusahaan akan melakukan pengecekan kepada karyawan yang menunjukkan hasil pekerjaan yang tidak maksimal atau tidak mencapai target. Manajer harus mencari tahu penyebab karyawan tersebut seperti itu, misalnya yang menjadi penyebabnya adalah rasa bosan atas pekerjaan atau karyawan merasa tidak cocok dengan pekerjaan yang diberikan, maka manajer bisa melakukan salah satu tindakan berupa pertukaran atau pemberian tugas lain, sementara karyawan tersebut ke pekerjaan yang lain, agar bisa dinilai perubahannya.

#### 5. Uji Kompetensi

Uji kompetensi bisa dilakukan ketika perusahaan penghasil barang, memiliki inovasi terhadap kebijakan dan metode produksi. Uji kompetensi ini, biasanya dilakukan untuk karyawan-karyawan lama dengan asumsi terlalu lama atau terlalu nyaman bekerja dengan sistem atau metode yang dari dulu diterapkan, sehingga minat untuk mempelajari metode produksi yang baru menjadi berkurang. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan bisa mengadakan uji kompetensi atau bisa bekerja sama dengan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

#### 6. Studi Banding

Studi banding dilakukan perusahaan dengan membandingkan sistem kerja perusahaan dengan perusahaan lain, untuk menilai tingkat produktivitas para karyawan.

#### 7. *Outbond*

*Outbond* dilakukan perusahaan untuk membangkitkan semangat para karyawan. Terkadang ada karyawan yang merasa bosan dengan pekerjaannya yang itu-itu saja, dan itu dikerjakan sudah bertahun-tahun, sehingga berkurangnya semangat karyawan.

## 8. *Coaching*

*Coaching* dilakukan perusahaan dengan memilih karyawan yang dirasa mampu untuk membina karyawan lain, untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya, selain pembinaan, *coaching* juga menjadi ajang karyawan berpengalaman untuk mentransfer ilmunya agar mendapat bonus dan amal Jariah.

## Daftar Pustaka

- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja karyawan PT Antam Tbk Pongkir. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134-143.
- Aida, S. N. (2021, Oktober 22). *Cara Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia*. Retrieved from Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan: LMS SPADA INDONESIA:  
<https://lmsspada.kemdikbud.go.id/mod/forum/discuss.php?d=2489>
- Aisah, S. N., & Wardani, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Perkreditan Rakyat Kawan Malang. *Bulletin of Management & Business (BMB)*, 1(1), 42-50.
- Bamai Uma. (2022, Juni 22). *Strategi Pengembangan SDM yang Tepat untuk Perusahaan*. Retrieved from Biro Administrasi Mutu Akademik dan Informasi Universitas Medan Area:  
<https://bamai.uma.ac.id/2022/06/22/strategi-pengembangan-sdm-yang-tepat-untuk-perusahaan/>
- Fauziah, S., & Mulyanti, D. (2023). Fakto-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 27-36.
- Gunawan, S. I., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan PT BCA Malang. *Jurnal Manajemen UNSERA*, 9(1), 1-12.
- Hasan, M., Nasution, Sifyan, Guampe, F. A., & Rahma, N. (2023). Pendidikan dan Sumber Daya Manusia: Menggagas Peran Pendidikan dalam Membentuk Modal Manusia. In A. Y. Mendo, *Isu dan Tantangan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (pp. 101-118). Makassar: Tahta Media Group.

- Novi. (2021). *Manajemen Pengembangan SDM : Pengertian, Tujuan, Metode dan Fungsinya*. Retrieved from Gamedia Blog: [https://www.gamedia.com/literasi/pengembangan-sdm/#D\\_Metode\\_Pengembangan\\_SDM](https://www.gamedia.com/literasi/pengembangan-sdm/#D_Metode_Pengembangan_SDM)
- Nugroho, Y. A. (2019). *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia : Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Pariakan, M. A., Manafe, H. A., Niha, S. S., & Paridy, A. (2022). Pengaruh Beban Kerja Pegawai, Motivasi Kerja, dan Kompetensi Pegawai terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(4), 781-790.
- Prabawa, K. S., Sudjana, M., & Koeswiyono, D. P. (2023). Pengaruh Suasana Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Puri Saron Lovina. *Jurnal Pariwisata dan Bisnis*, 2(4), 929-940.
- Prataman, Y. W., & Yulianti, E. (2023). Pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Moderasi kepemimpinan Transformasional dan Mediasi Kreativitas Karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur Bali. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(4), 638-646.
- Pratiwi, S. L., & Cahyo, H. (2018). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kualitas SDM Bank Syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Lamongan. *Jurnal Ekonomi Islam*, 1(2), 145-153.
- Priyono, & Maris. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Sakti, S. H., Ikhsan, M., & Abdoellah, M. N. (2023). Pengaruh rekrutmen SDM, penempatan dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT LT di Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 1-10.

- Saputra, F., Gustari, I., & Sihite, M. (2023). Pengaruh Budaya Perusahaan, Pendidikan Pelatihan Dan Ethos Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan OPD BNI Syariah Pusat. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Sosial*, 3(3), 328-340.
- StaffAny. (2023, April 25). *Pengertian Sumber Daya Manusia, Fungsi dan Faktor Pengaruhnya*. Retrieved from Staffany: <https://www.staffany.id/blog/pengertian-sumber-daya-manusia/>
- Sutrisno, Amalia, M. M., Mere, K., Bakar, A., & Arta, D. N. (2023). Dampak Pemberian Motivasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Rintis: Literature Review. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(2), 1871-1881.
- Widiawan, R., Samudra, S., & Adda, H. W. (2023). Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Jasa Kangvifo. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 1(2), 219-225.
- Yolinza, N. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 183-203.



### **Profil Penulis**



#### **Dr. Muh. Ihsan Said Ahmad, S.E., M.Si.**

Lahir di Ujungpandang, 9 Juli 1973. Lulusan S-1 gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Prodi Manajemen Universitas Hasanuddin tahun 1998, kemudian studi S-2 pada Prodi Ekonomi Sumber Daya di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin dan lulus dengan gelar Magister Sains (M.Si.) tahun 2006. Pada tahun 2019 mendapatkan gelar Doktor (Dr.) sebagai lulusan S-3 pada Prodi Pendidikan Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar. Sekarang ini menjabat sebagai kepala Pusat Pelatihan dan Inkubator Bisnis pada Lembaga Inovasi dan Pengembangan Kewirausahaan Universitas Negeri Makassar (LIPK UNM) dan Dosen Tetap di Prodi Pendidikan Ekonomi Jurusan Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Makassar (FE UNM).

Memiliki kepakaran di bidang Manajemen Bisnis, Kewirausahaan, Pendidikan Ekonomi khususnya Literasi Kewirausahaan Informal dan UMKM. Untuk mewujudkan karirnya sebagai dosen profesional, selain aktif mengajar pada matakuliah; Pengantar Bisnis, Kewirausahaan, Etika Bisnis, Manajemen Strategi dan Ekonomi Sumber Daya, juga aktif sebagai peneliti dan pengabdian di bidang kepakarannya tersebut, termasuk menulis berbagai artikel ilmiah, beberapa buku ajar dan *book chapter* untuk memberikan kontribusi positif di bidang pendidikan.

E-mail Penulis: [m.ihsansaid@unm.ac.id](mailto:m.ihsansaid@unm.ac.id)

## STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK

**Dr. Irwan Chairuddin**

Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

### **Pentingnya Manajemen Konflik**

Kehidupan memiliki perspektif yang berbeda-beda untuk setiap orang, dan merupakan hal yang sudah biasa dalam kehidupan sehari-hari, sedangkan organisasi adalah wadah di mana orang berkumpul dengan tujuan, nilai-nilai, misi, dan visi yang sama awalnya, tetapi ketika terjadi perubahan dalam organisasi, konflik antarkelompok atau antaranggota adalah masalah yang bisa saja muncul. Hal ini terjadi karena adanya kepentingan yang berbeda, konflik sering muncul dalam kehidupan yang dinamis.

Konflik biasanya disebabkan oleh penolakan terhadap perubahan. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, karyawan harus selalu dapat menjalin hubungan baik dengan teman dan organisasi, agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan mereka (Prihatina, 2023).

Bagaimana menangani dan mengelola konflik dalam organisasi atau bisnis dikenal sebagai manajemen konflik. Persaingan yang ketat, konflik sering terjadi di dunia bisnis. Namun, konflik dapat dicegah dan diminimalkan dengan manajemen konflik yang baik. Manajemen konflik penting, agar konflik tidak menyebabkan perpecahan, permusuhan, dan persaingan yang tidak sehat, yang pada gilirannya memengaruhi produktivitas. Selain itu, manajemen konflik digunakan untuk menyelesaikan

perselisihan dan menyatukan kembali berbagai pihak melalui penyelesaian yang tepat (Bams, 2023).

Dengan tidak mengenal status, pendapatan, atau kedudukan, konflik dapat terjadi pada siapa saja, dan di mana saja. Jika tidak mampu mengelola konflik, akan memperburuk kinerja seseorang pegawai atau kinerja perusahaan. Karena itu, untuk mencapai hasil yang baik, strategi pengelolaan konflik sangat diperlukan, baik untuk kinerja karyawan, individu maupun tim (Wartini, 2016).

Konflik antarstruktur dalam organisasi, dapat dipengaruhi oleh ukuran organisasi dan derajat spesialisasi. Konflik lebih sering terjadi dengan organisasi yang lebih besar dan lebih terspesialisasi (Tang HC, 2007).

Lebih lanjut, (Prihatina, 2023) menjelaskan bahwa jika tidak ada konflik dalam organisasi, anggota tidak dapat menemukan masalah, menjadi tidak kreatif, dan tidak dapat menyelesaikan masalah dengan baik. Namun, konflik yang berlebihan, dapat mengurangi kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, upaya harus dilakukan untuk memastikan konflik senantiasa dikelola secara optimal.

Suatu strategi untuk mengelola konflik diperlukan untuk meningkatkan suasana kerja, menurut (Kaushal R, 2006) strategi adalah rencana kerja perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Strategi dapat dianggap sebagai alat untuk menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah serangkaian tindakan yang mempertimbangkan elemen tujuan strategis organisasi dengan menggunakan metode yang tepat sasaran dan tepat guna, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang merupakan komponen utama yang sangat penting, untuk keberlangsungan kinerja organisasi.

Konflik menurut (Robbins, 1994) dapat dilihat dalam tiga konsep, yaitu 1) konsep Tradisional: yang memandang bahwa semua konflik harus dihindari; 2) Konsep *human relation*: yang melihat konflik lumrah terjadi dan tidak bisa dihindari pada sebuah organisasi; dan 3) konsep *interactionist*: yang melihat konflik tidak hanya sebagai kejadian yang positif, tetapi mutlak dibutuhkan untuk keberhasilan organisasinya.

Hasil penelitian (Wartini, 2016) menunjukkan bahwa strategi manajemen konflik dapat meningkatkan kinerja *teamwork*. Wartini menjelaskan bahwa strategi manajemen konflik dapat memengaruhi kinerja *teamwork*, karena memberi karyawan kemampuan untuk menerima ide dari rekan kerja mereka, menghindari perbedaan pendapat dengan mempertahankan komunikasi dan perasaan, dan bekerja sama untuk menemukan cara terbaik untuk menyelesaikan masalah.

### **Teori Manajemen Konflik**

Konflik menurut Daniel Webber dalam (Arifin, 2022) adalah adanya beberapa pilihan pekerjaan yang saling bersaing dan tidak selaras, sedangkan menurut (Robbins, 1994) adalah tindakan si A untuk mengimbangi si B dengan sengaja dalam bentuk penghalang sehingga si B putus asa untuk merealisasikan niat baiknya.

Dalam bahasa Inggris, kata "manajemen" berarti "pengelolaan" Oleh karena itu, kata "manajemen konflik" secara harfiah berarti "pengelolaan konflik". Dalam bidang bisnis, manajemen organisasi, dan ilmu sosial lainnya, istilah ini digunakan untuk mengacu pada proses mengelola atau mengatasi perbedaan pendapat atau persepsi dalam sebuah organisasi atau bisnis (Bams, 2023), menurut (Arifin, 2022) manajemen konflik adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang dimaksudkan untuk mencegah terjadinya konflik, menurunkan risiko dan menyelesaikan konflik sehingga tidak mengganggu produktivitas organisasi.

Dalam pandangannya, (Rahim, M. A 1986) mengemukakan bahwa manajemen konflik terdiri dari tiga tahap: pengenalan, analisis, dan penyelesaian. Pada tahap pengenalan, manajer harus menemukan sumber konflik dalam organisasi, dan pada tahap analisis, mereka harus menganalisis konflik tersebut, secara objektif dan menentukan konsekuensi yang ditimbulkannya. Pada tahap penyelesaian, manajer harus menentukan bagaimana konflik tersebut berdampak pada organisasi mereka. Lebih lanjut menurut Rahim manajemen konflik dapat dilakukan dengan cara

1. penghindaran, menghindari atau tidak berinteraksi dengan pihak yang dapat menyebabkan konflik;
2. kompromi adalah proses menemukan solusi yang diterima oleh kedua belah pihak, penyelesaian kolaboratif adalah proses menemukan solusi yang diterima oleh semua pihak melalui kerja sama;
3. penegasan, mencari solusi dengan menegakkan keinginan dan hak masing-masing pihak; dan
4. penyelesaian dengan kekuasaan, mencari solusi dengan menggunakan kekuatan atau otoritas yang dimiliki.

Selanjutnya (A.F Stoner, 1996) menegaskan bahwa konflik organisasi dapat mencakup perselisihan tentang tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian, atau ketidaksepakatan tentang alokasi sumber daya yang langka.

Perilaku konflik menurut (F. Luthans, 2006) mencakup perbedaan minat dan kepentingan, perilaku kerja, sifat individu, dan tanggung jawab yang berbeda dalam aktivitas organisasi, sedangkan Walton dalam (Robbins, 1994) mengatakan bahwa konflik organisasi terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau inisiatif antara atasan dan bawahan dalam hal mengatur kegiatan. Ini adalah perbedaan antara inisiatif dan pemikiran. Inisiatif yang mencari masalah menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Teori kontemporer membagi konflik menjadi dua kategori: konflik konstruktif dan konflik relasional. Konflik konstruktif adalah jenis konflik di mana orang berbicara tentang masalah tertentu sambil menghargai perspektif orang lain. Sementara itu, *relationship-conflict*, atau konflik hubungan, adalah jenis konflik di mana orang lebih memperhatikan sifat orang lain daripada masalah yang menyebabkan konflik (McShane, & Glinow, 2010).

Setiap pakar konflik memiliki perspektif unik tentang klasifikasi konflik. Mereka melihat konflik dalam berbagai kategori, (Heridiansyah, 2014) membaginya dalam

1. konflik dengan diri sendiri,
2. perselisihan antara individu, dan
3. konflik antara individu dan organisasi.

Hani Handoko (2002) mengemukakan lima katagori konflik dalam kehidupan berorganisasi:

1. konflik dalam diri individu, yang terjadi ketika seseorang menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan darinya, ketika berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau ketika seseorang diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuan mereka. Jadi, terdapat penekanan pada dirinya sendiri;
2. konflik antarindividu dalam organisasi yang sama, yang sering disebabkan oleh perbedaan kepribadian, dan juga berasal dari konflik antarperanan (seperti antara manajer dan bawahan);
3. konflik antara individu dan kelompok, yang terkait dengan bagaimana individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang karyawan dapat dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok;
4. konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kelompok; dan

5. konflik antarorganisasi, yang muncul sebagai akibat dari bentuk persaingan ekonomi dan sistem ekonomi negara. Disebabkan konflik ini, produk, teknologi, dan jasa baru terus dikembangkan, serta penggunaan sumber daya yang lebih efisien.

### **Sebab-Sebab Konflik**

Robbins (1994) mengemukakan sumber-sumber konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut.

1. Saling Ketergantungan Tugas

Istilah ini mengacu pada seberapa besar dua unit dalam sebuah organisasi bergantung satu sama lain untuk memberikan bantuan, informasi, keberanian, atau tindakan koordinasi lainnya, untuk menyelesaikan tugas mereka secara efektif. Konflik bisa terjadi ketika salah satu unit lebih dominan terhadap unit lain, sedangkan pembagian kerja tidak objektif.

2. Ketergantungan Pekerjaan Satu Arah

Jika sebuah unit secara unilateral bergantung pada yang lain, kemungkinan konflik akan meningkat. Ini karena unit yang dominan tidak memiliki dorongan untuk bekerja sama dengan unit yang berada di bawahnya, sehingga pekerjaan yang ada pada unit yang berada di bawahnya hilang. Dengan demikian, konflik pasti akan muncul karena keseimbangan kekuasaan telah berubah.

3. Diferensiasi Horizontal yang Tinggi

Konflik lebih mungkin terjadi jika ada lebih banyak perbedaan dalam unit. Jika para individu dalam unit tersebut sangat berbeda satu sama lain, maka tugas yang dilakukan masing-masing anggota cenderung tidak sama. Ketidaksamaan tugas ini, dapat menyebabkan konflik di antara anggota.

#### 4. Formalisasi yang Rendah

Konflik akan meningkat jika tidak ada formalitas. Semua anggota unit bersaing untuk merebut sumber kekuatan. Negosiasi adalah ciri dari interaksi di dalam unit yang tidak diatur secara formal. Karena itu, tidak ada batasan yang jelas dalam keadaan seperti ini, konflik antarunit akan semakin berkembang.

#### 5. Ketergantungan pada Sumber Bersama yang Langka

Jika anggota unit merasa bahwa mereka tidak dapat memenuhi kebutuhan pribadi mereka dengan sumber daya yang tersedia, seperti ruang gerak fisik, peralatan, dana operasi, alokasi anggaran modal, atau jasa staf yang tersentralisasi, kemungkinan konflik akan meningkat.

#### 6. Perbedaan dalam Sistem Evaluasi dan Imbalan Manajemen

Semakin banyak sistem evaluasi dan imbalan manajemen yang berfokus pada kinerja masing-masing individu, semakin banyak konflik. Kriteria evaluasi dan sistem kompensasi yang berbeda, juga menyebabkan konflik garis staf. Untuk unit staf, perubahan adalah cara yang paling penting untuk membenarkan eksistensi mereka, tetapi bagi unit garis, perubahan itu memiliki efek yang tidak diinginkan pada kegiatan mereka. Konflik antarpekerja akan meningkat, karena evaluasi dan kompensasi yang menekankan perbedaan masing-masing individu.

#### 7. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Ketika semua orang terlibat dalam proses pengambilan keputusan secara bersama, dapat terjadi konflik. Ini karena keputusan yang diambil, mungkin tidak sesuai dengan keinginan semua orang, sehingga ada konflik antara mereka yang setuju dengan hasil keputusan tersebut dan mereka yang tidak setuju.



## 8. Keanekaragaman Anggota

Semakin beragam anggota, semakin kecil kemungkinan mereka bekerja sama dengan tenang. Konflik akhirnya akan muncul, karena ketidaksamaan individu dalam unit kerja karena faktor-faktor seperti latar belakang, nilai-nilai, pendidikan, umur, dan pola sosial.

## 9. Ketaksesuaian Status

Perubahan dalam hierarki status atau ketidaksesuaian dalam penilaian status menyebabkan konflik. Misalnya, jika penilaian didasarkan pada status pribadi, atau bagaimana orang melihat diri mereka sendiri, dan orang-orang dalam satu departemen berbeda dalam urutan tingkatan dimensi status. Dimensi tersebut, bisa dalam bentuk lama masa kerja, umur, pendidikan, dan upah.

## 10. Ketidakpuasan Peran

Ketidakpuasan status adalah salah satu sumber ketidakpuasan peran. Jika seseorang merasa berhak atas promosi untuk mencerminkan rekor keberhasilannya, itu mungkin menunjukkan ketidaksesuaian antara peran dan status individunya saat ini.

Fachri (2020) mengemukakan sebab-sebab konflik itu adalah: 1) persaingan karena sumber daya yang terbatas atau langka; 2) ketidakjelasan batas-batas bidang pekerjaan; 3) kriteria kinerja yang tidak sesuai; dan 4) perbedaan-perbedaan tujuan dan prioritas.

Arifin (2022) menyatakan bahwa penyebab konflik adalah 1) adanya perbedaan kepentingan, 2) adanya perbedaan pengertian/pemahaman, 3) adanya perbedaan cara pandang, 4) adanya ketidakjelasan tujuan, 5) adanya perbedaan peraturan yang dianut, dan 6) adanya perubahan situasi baru.

## **Dampak Konflik dalam Organisasi**

Konflik sangat memengaruhi kehidupan manusia, baik secara individual maupun kelompok, dengan efek positif dan negatif. Kedua efek ini, mengubah kehidupan manusia dengan mengubah dan mengembangkan mereka menjadi lebih baik (Wijaya, 2018), lebih lanjut Wijaya menjelaskan pengaruh konflik berikut ini.

### *Pengaruh negatif:*

1. menghambat kerja sama, konflik, baik secara langsung maupun tidak langsung, akan mengganggu kerja sama yang direncanakan. Salah satu hasil paling umum dari konflik dalam suatu organisasi adalah saling menjatuhkan; tidakan atau upaya untuk menjatuhkan satu sama lain selalu muncul, membuat lawan tampak rendah dan penuh masalah;
2. merusak sistem organisasi, organisasi adalah sistem sosial yang saling bergantung satu sama lain, saling membantu, dan saling berhubungan untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik dapat merusak sistem dan menimbulkan keraguan tentang pencapaian tujuan organisasi;
3. menurunkan kualitas pengambilan keputusan, konflik desktruktif atau tidak sehat akan menghilangkan diskusi yang tidak lancar, fitnah, agresi, dan sabotase, serta sikap percaya. Sumber daya pengambilan keputusan tidak dapat berkembang dalam situasi seperti ini; dan
4. kehilangan waktu kerja, konflik dapat berkembang menjadi konflik destruktif atau tidak sehat, yang mengurangi waktu untuk memproduksi dan menurunkan produktivitas perusahaan, karena waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan konflik dan mengurangi produktivitas.

### *Pengaruh Positif:*

1. mendorong orang untuk mengoreksi kembali, konflik mungkin memberi kesempatan kepada salah satu atau kedua belah pihak, untuk merenungkan kembali

dan mempertimbangkan kembali alasan yang mendorong konflik tersebut;

2. meningkatkan produktivitas di tempat kerja, konflik dapat membuat orang yang terimajinasikan olehnya merasa kuat dan mampu untuk membuktikan bahwa mereka tidak pantas "direndahkan";
3. menciptakan hubungan kerja yang kuat, konflik menyebabkan orang berpikir untuk mencari cara yang lebih baik, seperti bekerja sama;
4. menciptakan perubahan, kehidupan manusia sangat dipengaruhi oleh konflik karena konflik dapat mengubah dan mengembangkan kehidupan manusia. Konflik mengubah politik, seperti yang terlihat di Indonesia;
5. memahami orang lain dengan lebih baik, konflik membantu mereka memahami bahwa orang lain memiliki pendapat, cara berpikir, dan sifat yang berbeda. Untuk mencapai solusi yang menguntungkan kedua belah pihak, perbedaan harus diurus dengan hati-hati;
6. meningkatkan kreativitas dan cara berpikir kritis, konflik akan mendorong orang untuk mempertimbangkan secara kritis kedua posisi mereka, yaitu lawan konflik dan posisi mereka sendiri. Orang harus mempertahankan pendapatnya setelah memahami alasan lawan konfliknya;
7. manajemen konflik menciptakan solusi terbaik, jika konflik diurus dengan baik, manajemen konflik dapat menghasilkan solusi yang memuaskan kedua belah pihak. Perbedaan antara objek konflik dan solusi yang memuaskan akan dihilangkan. Mereka akan berinteraksi satu sama lain dengan baik ketika tidak ada perbedaan lagi; dan
8. menyebabkan revitalisasi norma yang berlaku, kehidupan organisasi dan norma yang mengaturnya, berkembang lebih lambat daripada penambahan anggota organisasi. Sering kali, perubahan norma dimulai dengan perselisihan mengenai norma yang

berlaku antara kelompok yang ingin mempertahankannya atau mengubahnya. Perselisihan ini, berkembang menjadi konflik destruktif, dan apabila konflik tersebut ditangani dengan baik, akan terbentuk norma baru.

### **Strategi Penyelesaian Konflik**

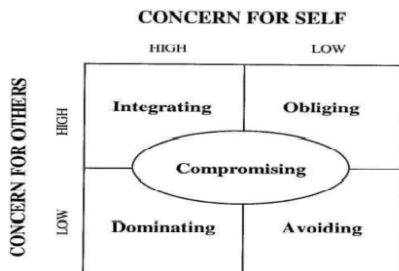
Thomas (1992) mengemukakan lima model penanganan konflik, yaitu penerapan strategi bersaing, berkolaborasi, berkompromi, menghindari, dan mengakomodasi. Model-model ini, dibagi menjadi dua dimensi utama: asertif (ketegasan) dan kerja sama. Pendapat Thomas di atas, dirinci oleh (Romli, 2014), sebagai pendekatan untuk mengelola konflik, yaitu:

1. persaingan (kompetisi): konflik yang melibatkan mengorbankan pihak lain untuk mencapai tujuannya (*approach win-lose*);
2. bekerja sama (kolaborasi): konflik di mana kedua pihak yang berseteru bekerja sama untuk mencari cara untuk memecahkan konflik dan memuaskan kedua belah pihak (*approach win-win*);
3. kompromi (*compromising*): penyelesaian konflik yang mengharuskan kedua belah pihak untuk saling memberikan kelonggaran (bisa *win-win* atau *lose-lose approach*);
4. menghindari (mengelakkan): penyelesaian konflik yang dianggap tidak efektif, karena masing-masing pihak hanya memperjuangkan kepentingan pribadi atau kelompoknya dan membiarkan konflik mereda dengan sendirinya; dan
5. menyesuaikan (*accomodating*): cara mengatasi konflik dengan melepaskan kepentingan pribadi atau kelompok untuk memenuhi keinginan pihak lain (*lose-lose approach*).

### **Dimensi Penanganan Konflik**

Perhatian pada diri sendiri dan kepedulian terhadap orang lain adalah dua dimensi utama yang membedakan gaya

penanganan konflik, menurut (Rahim, M. A., & Bonoma, 1979) kedua dimensi menunjukkan tingkat (tinggi atau rendah), di mana seseorang berusaha untuk memuaskan kepedulian dirinya sendiri. Dimensi pertama menunjukkan tingkat di mana seseorang berusaha untuk memuaskan perhatian orang lain. Pada Gambar 19.1 terlihat kombinasi hasil dua dimensi dari lima gaya menangani konflik interpersonal.



Gambar 19.1 Model penanganan konflik ganda (Rahim & Bonoma, 1979).

Pada Gambar 19.1, dapat dijelaskan oleh (Dudija, 2018) bahwa ada lima gaya penanganan konflik yang berfokus pada diri sendiri dan orang lain, yaitu:

1. gaya integratif atau mempersatukan fokus pada diri sendiri dan orang lain, dan melibatkan pertukaran informasi, pencarian alternatif, dan evaluasi perbedaan untuk mencapai solusi yang dapat diterima kedua belah pihak. Pendekatan ini berguna dalam menangani masalah yang kompleks;
2. gaya *obliging*/membantu, mereka sangat peduli pada orang lain tetapi tidak terlalu peduli pada diri mereka sendiri. Untuk memenuhi kebutuhan orang lain, mereka berusaha untuk mengurangi perbedaan dan menekankan kesamaan. Orang-orang yang mengambil pendekatan ini lebih cenderung mengabaikan kewajiban mereka sendiri dan berusaha untuk memuaskan pihak lain;
3. gaya dominasi/mendominasi mengutamakan diri sendiri dan tidak peduli dengan orang lain. diidentifikasi dengan orientasi menang kalah atau

perilaku yang memaksa untuk menang. Orang yang mendominasi atau bersaing sering mengabaikan kebutuhan dan keinginan orang lain karena mereka sangat bersemangat untuk mencapai tujuannya. Metode ini tidak cocok untuk masalah yang rumit dan membutuhkan waktu yang cukup untuk membuat keputusan;

4. gaya *avoiding*/menghindari, perhatian terhadap orang lain dan diri sendiri rendah. Gaya ini menjauhi situasi. Individu yang menghindar gagal untuk memuaskan perhatiannya sendiri serta kekhawatiran pihak lain. Gaya ini tidak pantas ketika masalah penting dalam sebuah *event organizer*. Gaya ini juga tidak sesuai digunakan untuk pengambilan keputusan yang cepat, terlebih jika pengguna jasa tidak mau menunggu, atau ketika tindakan cepat diperlukan; dan
5. gaya *compromising*/kompromi, pendekatan ini berada pada posisi menengah dalam hal perhatian terhadap diri sendiri dan orang. Dalam situasi di mana kedua belah pihak memberikan sesuatu untuk mencapai keputusan yang dapat diterima bersama, ini dikenal sebagai "memberi" dan "menerima". Ketika tujuan pihak yang bertikai saling eksklusif atau ketika kedua belah pihak sama-sama membutuhkan, seperti dalam negosiasi antara manajemen dan karyawan, maka gaya ini akan berguna (Rahim, M. A., & Bonoma, 1979).

Pendapat dari (Jehn & Bendersky, 2003; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Mathieu & Schulze, 2006) dalam (Dudija, 2018) menyatakan bahwa manajemen konflik, khususnya resolusi konflik, sangat berguna untuk menunjukkan kinerja kelompok dan hubungan timbal balik antara konflik dan kinerja.

### **Peran Komunikasi dalam Konflik**

Komunikasi selalu terjadi di setiap organisasi, baik komersial maupun sosial (Littlejohn & Foss, 2009; Salim, Haruna, Saraka, & Saraka, 2017) dalam (Siregar &

Usriyah, 2021) mengatakan bahwa komunikasi mempunyai empat fungsi:

1. fungsi informatif, organisasi adalah sistem pemrosesan informasi. Ini berarti bahwa setiap anggota organisasi membutuhkan informasi yang cukup, berkualitas tinggi, dan dapat diakses dengan cepat. Informasi yang diterima membuat anggota organisasi mampu melakukan tugas-tugasnya dengan yakin, dan juga memenuhi kebutuhan individu-individu yang bekerja di berbagai posisi dalam organisasi. Informasi diperlukan untuk membuat kebijakan organisasi dan mengatasi konflik;
2. fungsi regulatif, fungsi ini berkaitan dengan aturan organisasi. Dua hal dapat memengaruhi fungsi regulatif ini. Pertama adalah pemimpin atau orang-orang yang memiliki kewenangan untuk mengatur informasi yang akan disampaikan dan pesan regulatif yang berfokus pada proses kerja;
3. fungsi persuasif, pengelolaan organisasi dengan mengutamakan penggunaan wewenang tidak selalu berhasil mencapai tujuan. Akibatnya, para pemimpin seharusnya mempertimbangkan fungsi persuasi ini saat mengarahkan bawahannya. Fungsi persuasi tentunya dapat mendorong bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya dengan optimal; dan
4. fungsi integratif, organisasi harus memfasilitasi saluran yang membantu sumber daya manusia melakukan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Sangat penting untuk memperhatikan dua saluran komunikasi: saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi informal.

Berdasarkan peran-peran di atas, menurut (Siregar & Usriyah, 2021) komunikasi memiliki peran informatif karena dapat menyelesaikan konflik. Selain berfungsi sebagai regulatif dalam pembentukan aturan yang disepakati bersama, komunikasi juga berfungsi sebagai persuasif dengan menyampaikan pesan yang mendorong orang-orang yang terlibat dalam konflik untuk berdamai.

## Daftar Pustaka

- A.F Stoner, J. dan E. F. (eds). (1996). *Manajemen Jilid I, terj. Alexander Sindoro*. Jakarta: PT Prahallindo.
- Arifin, S. (2022). *Manajemen Konflik*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=rkEUPj7p6wA&t=22s>
- Bams. (2023). *Manajemen Konflik: Pengertian dan Fungsi*.  
BAMS EDUCATION.  
<https://pasla.jambiprov.go.id/manajemen-konflik-pengertian-dan-fungsinya/>
- Dudija, N. (2018). Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3.
- Fachri, M. (2020). *Cara Memahami dan Menyelesaikan Masalah dengan Orang Lain (MANAJEMEN KONFLIK)*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Bxk7gq2rgtE&list=PLr1Cy3rgOYSaNbkb1ccbPF5tivZXxsax>
- Fauzan Ahmad Siregar, & Lailatul Usriyah. (2021). Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik. *Idarah (Jurnal Pendidikan dan Kependidikan)*, 5(2), 163–174.  
<https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.147>
- Fiyul, A. Y. (2023). *Bagaimana Mengatasi Konflik dan Hambatan Komunikasi?*  
<https://www.kompasiana.com/arfiani36552/64a56831e1a16767ff3bd6c2/bagaimana-mengatasi-konflik-dan-hambatan-komunikasi?page=all>
- Fred Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi Sepuluh). Yogyakarta: Andi.
- Heridiansyah, J. (2014). Manajemen Konflik dalam Sebuah Organisasi. *Jurnal STIE Semarang*, 6(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33747/stiesmg.v6i1.106>
- Kaushal R, K. C. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(5).



- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World (5th ed.)*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). *Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention*.  
<https://doi.org/https://doi.org/doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 79-86.
- Ratih Prihatina. (2023). *Manajemen Konflik Dalam Organisasi: Konflik Itu Negatif Atau Positif Sih...?* Kementerian Keuangan RI.  
<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/16083/Manajemen-Konflik-Dalam-Organisasi-Konflik-Itu-Negatif-Atau-Positif-Sih.html>
- Robbins, S.P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Romli, K. (2014). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Grasindo.
- T. Hani Handoko. (2002). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Tang HC. (2007). A study of the relationship of the perception of oragnizational promises among fakulty and staff members in the technical and vocational colleges. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 12(1).
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
- Wartini, S. (2016). Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(1), 64.
- Wijaya, J. L. (2018). *Apa saja dampak terjadinya konflik di dalam organisasi ?* Dictio.  
<https://www.dictio.id/t/apa-saja-dampak-terjadinya-konflik-didalam-organisasi/69395>

## **Profil Penulis**



### **Dr. Irwan Chairuddin**

Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 pada Fakultas Peternakan Universitas Andalas Padang tahun 1991, pendidikan S-2 pada Program Pascasarjana Universitas IPWIJA Jakarta tahun 1998 dan menyelesaikan program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Ilmu Pemasaran pada Universitas Trisakti tahun 2023. Selain sebagai dosen penulis juga sebagai pegawai struktural pada Institut Transportasi dan Logistik Trisakti dan menjabat sebagai Kepala Seksi Pengabdian kepada Masyarakat dan pernah melakukan PkM tentang Manajemen dan K3 pada beberapa perusahaan transportasi dan konstruksi. Selain itu penulis memiliki sertifikat pelatihan sebagai Asesor Kompetensi untuk skema Kewirausahaan dan Bisnis Indonesia dari LSP MKBI dan sedang menunggu hasil ujian kompetensi dari BNSP. Penulis juga menulis di beberapa jurnal nasional dan internasional dengan Sinta ID: 6005891.

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



## KONSEP *HUMAN CAPITAL* *MANAGEMENT*

**Dr. Muhammad Ridwan, S.E., M.App.Finc., Ak.**  
Politeknik Negeri Ujung Pandang

### **Dimensi Hakikat Manusia dan Potensi Keunikannya**

Manusia merupakan makhluk individu sekaligus makhluk sosial. Dikatakan makhluk individu, karena manusia memiliki karakteristik sendiri yang berbeda dengan manusia lainnya (Ridwan & Fibrila, 2023). Sifat asli manusia sebagai makhluk individu, sekaligus makhluk sosial tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Namun, harus diseimbangkan di antara keduanya, karena pada dasarnya hal itu memang harus dilakukan agar kehidupan yang dijalani bisa bermakna dan berjalan sebagaimana mestinya.

Manusia sebagai individu tidak dapat menjalani kehidupannya dengan baik, tanpa hidup berdampingan dengan masyarakat. Kalaupun bisa, pasti individu tersebut, tetap bergantung pada alam sekitarnya sama seperti kasus yang baru-baru ini *viral* di media sosial. Heru merupakan seorang petualang yang melakukan *survive* di hutan Kalimantan selama enam bulan, tanpa membawa peralatan apa pun dan memanfaatkan lingkungan sekitar untuk bertahan hidup, meski demikian Heru tetap kembali ke lingkungan masyarakat, dengan berapa alasan dan pertimbangan salah satunya adalah kekurangan air bersih untuk diminum, dan banyaknya jebakan yang dipasang oleh para pemburu di sekitar hutan Kalimantan (Yarda, 2023).

Hal ini membuktikan bahwa manusia tidak dapat hidup sendiri, tanpa bantuan di sekitarnya, baik dari sisi manusia lain maupun lingkungannya. Manusia memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan manusia lainnya, dengan memanfaatkan lingkungan agar tujuan hidup dapat tercapai. Selain kerja sama, manusia diberi akal untuk berpikir yang kemudian menciptakan hal-hal baru yang berguna, untuk kepentingannya sendiri maupun orang lain.

Fisik yang mumpuni juga menjadi faktor utama seseorang untuk melakukan aktivitas untuk menerapkan atau melaksanakan ide-ide yang dihasilkan otak untuk menunjang kehidupannya. Hal inilah yang menjadi rujukan pemahaman bahwa setiap manusia berbeda-beda baik pola pikir, kekuatan fisik, prinsip, karakter, dan sebagainya tergantung lingkungan tempat manusia itu tumbuh (Hadian, Maulida, & Faiz, 2022). Potensi esensial yang dimiliki manusia adalah sebagai berikut.

1. Manusia sebagai makhluk individual (*individual being*), yaitu adanya kesadaran manusia akan keberadaan dirinya sebagai bentuk perwujudan individualitas. Manusia merupakan salah satu unsur yang ada di alam semesta. Oleh karena itu, manusia dan alam semesta tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Sebagai makhluk individu, manusia memiliki hak yang sudah diberikan kepadanya yakni hak untuk hidup, hak untuk mendapatkan perawatan, hak untuk mendapatkan kasih sayang, hak untuk mendapatkan makanan, hak untuk mendapatkan pendidikan dan hak-hak lain yang diatur dalam pertauran hak asasi manusia (HAM).

Terbentuknya hak pribadi manusia ini, dihasilkan dari interaksi dengan individu lainnya. Adanya interaksi dengan individu lainnya, maka dibalik hak-hak itu ada tanggung jawab yang harus diemban oleh tiap manusia yang hidup di dunia ini yaitu menjaga ketertiban, tidak memancing konflik, hidup berdampingan dengan naman dan sebagainya. Manusia sebagai makhluk individu, memiliki modal dasar yaitu kemampuan berupa daya fikir dalam

menyelaskan masalah, menciptakan inovasi, kreatifitas dan sebagainya, selain itu manusia juga memiliki daya fisik yang digunakan untuk mengerjakan suatu aktivitas untuk menopang kehidupannya.

Kedua daya itu saling berkesinambungan untuk memahami makna kehidupan. Kemampuan dan pemahaman yang dimiliki setiap manusia berbeda-beda tergantung bagaimana manusia itu dirawat, dibesarkan, dan dididik. Pengetahuan yang didapat dari pengalaman, tidak bisa dipindahtangankan kepada orang lain, meskipun secara rinci menjelaskan perjuangan untuk mendapatkan pengetahuan, karena masing-masing manusia mempunyai sudut pandangnya tersendiri. Hal inilah yang menjadi perwujudan manusia sebagai makhluk individu yang ada di alam semesta. Oleh karena itu, manusia dan alam semesta tidak dapat dipisahkan.

2. Manusia sebagai makhluk sosial merupakan kesadaran manusia terhadap suatu realitas, bukan hanya dirinya, pusat dari segala realitas yang ada. Setiap manusia pada dasarnya, berada pada level yang sama oleh sebab itu sebagai makhluk sosial dibutuhkan yang namanya rasa hormat satu sama lain. Di dunia ini, tidak ada satu pun manusia yang bisa hidup, tanpa manusia lainnya ini merupakan perwujudan dari istilah manusia makhluk sosial.

Manusia yang telah menyadari bahwa dirinya adalah makhluk sosial, akan menimbulkan perasaan untuk saling membantu dan melindungi manusia lain, yang dinilai perlu bantuan. Jadi, intinya seseorang yang merasa dirinya makhluk sosial, akan memahami posisinya di tengah-tengah kehidupan masyarakat untuk saling membahu dalam mencapai kehidupan yang tenteram, harmonis, dan aman (Nuradly, Supriyatna, & Nurhidayat, 2023).

3. Manusia sebagai makhluk moral merupakan pandangan yang mengartikan bahwa manusia sebagai makhluk moral itu, identik dengan keyakinan dalam dirinya, dan secara naluriah menyadari akan aturan

atau norma yang berlaku, agar bisa dipatuhi dan ketika melanggar akan menyebabkan kemudhoratan bagi dirinya, berupa peneanan sanksi atas tindakannya. Pada hadist Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Bukhori No. 1296 bahwa setiap anak yang dilahirkan di dunia ini terlahir secara fitrah atau suci, tetapi orang tuanya yang menjadikannya Yahudi, Nasrani dan Majusi (DP, Ahmad, & Palangkey, 2023).

Berdasarkan tafsiran para ulama, pada dasarnya manusia terlahir telah memiliki fitrah yakni keyakinan terhadap Agama Islam. Namun, karena faktor lingkungan bisa memengaruhi keyakinan itu seiring berjalannya waktu, baik pengaruh positif maupun negatif. Dalam pengertian lain dari hadist tersebut adalah manusia lahir dalam keadaan fitrah, artinya manusia tersebut berada dalam ketidaktahuan sehingga potensi yang dimilikinya dipengaruhi oleh faktor lingkungan baik keluarga maupun lingkungan pendidikan (Gafur & Israk, 2018).

Potensi yang dimiliki manusia secara umum, yaitu potensi yang berkaitan dengan kemampuan fisik, potensi yang berkaitan dengan mental intelektual, potensi dari sisi emosional, potensi dari sisi spiritual atau kepercayaan, dan yang terakhir adalah potensi yang berkaitan dengan *lectual quotient*), potensi emosional (*intellectual quotient*), potensi mental spiritual (*spiritual quotient*), dan potensi mengatasi berbagai masalah (Anshory & Utami, 2018).

Daya pikir atau kecerdasan merupakan modal dasar yang dimiliki manusia sejak terlahir, yang memungkinkan manusia untuk melakukan sesuatu yang bisa dilakukan oleh fisiknya. Melalui daya pikir manusia, dapat memecahkan masalah dan mencari solusinya. Kecerdasan manusia dapat diukur dengan IQ dan EQ (Kemenkeu, 2018).

Dimensi Keberagaman, menurut presiden American *Institute for Managing Diversity* yaitu R. Roosevelt Thomas Jr, dimensi keberagaman mengacu pada perpaduan antara perbedaan dan persamaan secara kolektif yang dimiliki manusia misalnya usia dan latar belakang, pekerjaan pendidikan, kepribadian, gaya hidup dan lain-lain.

Dimensi keberagaman khususnya di Indonesia, bisa ditemukan di mana saja dan sangat banyak, penyebab keberagaman terjadi, diakibatkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah perbedaan lokasi atau letak geografis. Perbedaan lokasi ini, menimbulkan keberagaman seperti bahasa, budaya, adat istiadat, nilai-nilai, norma, makanan, suku, pekerjaan, ras, gaya hidup, dan sebagainya (Binus University, 2021).

Modal manusia dikatakan sebagai sesuatu yang unik, karena modal manusia letaknya ada pada dalam diri manusia itu sendiri. Jadi, ketika manusia itu bekerja pada suatu perusahaan, maka modal yang dimiliki oleh manusia tersebut, tidak menjadi milik perusahaan seutuhnya, tetapi tetap milik individu manusia tersebut. Perusahaan hanya memanfaatkan modal yang dimiliki manusia tersebut, untuk mencapai tujuan perusahaan dengan perjanjian pemberian upah, pelatihan peningkatan kemampuan atau sesuai apa yang disepakati oleh keduanya.

Keunikan lainnya, pengalaman hidup sangat memengaruhi modal manusia. Pengalaman dari dua orang yang bersekolah di sekolah yang sama, dan bekerja di perusahaan yang sama, tidak akan memiliki pengalaman yang sama. Pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman yang bersifat eksplisit, yaitu pengetahuan yang diabadikan pada sebuah karya tulis, seperti jurnal artikel atau yang bersifat *tacit*, yaitu pengetahuan yang terus berada dalam otak manusia, seperti kemampuan berkomunikasi, bahkan ketika seseorang mencoba untuk memahami kemampuan *tacit* orang lain, tidak akan bisa menguasai dengan sempurna.



Keunikan selanjutnya, yaitu tidak ada parameter atau pengukuran yang akurat untuk mengukur modal yang dimiliki manusia. Sebagai contoh, ketika perusahaan meluncurkan program pelatihan kepada karyawan dengan sekian anggaran yang dikeluarkan, dengan harapan terjadi peningkatan kinerja yang berdampak positif pada pencapaian tujuan perusahaan. Namun, tidak ada yang menjamin bahwa anggaran yang dikeluarkan perusahaan, dapat dikembalikan hanya dengan melalui peningkatan kinerja karyawan.

Dari ketiga keunikan yang dimiliki modal manusia tersebut, dapat disimpulkan bahwa perbedaan yang teramat pada sumber daya yang lain di perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harusnya tidak memandang sumber daya manusia dan disamakan dengan mesin atau faktor produksi lainnya. Walaupun begitu, manajemen sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja harus dirumuskan berdasarkan tujuan perusahaan (Setiorini, 2018).

### **Konsep Sumber Daya Manusia sebagai *Human Capital***

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting di dalam perusahaan, di mana keberadaannya harus diperlakukan berbeda dengan aset perusahaan lainnya. Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia digolongkan menjadi dua sudut pandang, yaitu mikro dan makro, sumber daya manusia, jika dipandang dari sisi mikro, SDM adalah orang yang bergabung, bekerja dan menjadi bagian dari suatu lembaga, organisasi atau perusahaan yang biasa dikenal dengan sebutan karyawan, pekerja, buruh, tenaga kerja dan lain-lain, sedangkan jika dipandang dari sisi makro, SDM merupakan warga negara yang termasuk usia kerja baik yang sudah bekerja maupun yang belum memiliki pekerjaan (Putri, Maharani, & Nisrina, 2022). Karena itu, sumber daya manusia tidak hanya dianggap sebagai aset saja, tetapi modal pengembangan perusahaan maka muncullah istilah yang disebut dengan *Human Capital* (HC).

Sumber daya manusia merupakan kunci utama strategi perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Sebagai contoh, perusahaan melakukan upaya untuk mengoptimalkan keuntungan, dengan cara meningkatkan jumlah pelanggan dengan memanfaatkan media sosial, pengurangan biaya yang tidak terlalu *urgent*, membangun citra dengan bekerja sama dengan perusahaan lain atau menginovasi produk yang dijual. Semua itu, dilakukan atau yang memegang kendali adalah sumber daya manusia mulai dari pekerja berat, karyawan, distributor, manajer, bahkan sampai pimpinan semua saling bekerja sama untuk mencapai keberhasilan pencapaian tujuan yang hakiki.

Namun, sebaik apa pun strategi perusahaan dan seberapa sederhana tujuan perusahaan, jika sumber daya manusia yang terlibat dalam operasional perusahaan tidak mumpuni atau tidak bermutu, semua itu akan menjadi *boomerang* bagi keberlangsungan perusahaan. Sumber daya manusia dikatakan lebih penting dari sumber daya lainnya, karena dalam suatu perusahaan sumber daya manusialah yang menggerakkan sumber daya lain dalam rangka mencapai keberhasilan pencapaian tujuan (Setiorini, 2018).

Sumber daya manusia dalam pengelolaannya semakin intens dan mendalam, karena sebagai contoh karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan, tidak hanya diberikan insentif berupa gaji atau imbalan yang diberikan atas penyelesaian tugas yang ditanggungkan, tetapi lebih dalam, perusahaan memberikan pelatihan terhadap karyawan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Dalam pandangan secara global, sumber daya manusia sebagai aset perusahaan yang akan diberdayakan, maka SDM melalui ilmu manajemen akan dikelola sebaik mungkin, sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia global memiliki tiga pendekatan, yaitu manajemen SDM global memberi penekanan manajemen lintas budaya, artinya perilaku SDM dalam perusahaan dinilai berdasarkan perspektif

internasional, berusaha mendeskripsikan, mengkaji dan membandingkan manajemen SDM di beberapa negara dan yang terakhir adalah berfokus pada manajemen SDM di perusahaan multinasional (Herdilah, Septiliani, Septimia, Rodiyah, & Tadi, 2023).

*Human capital management* merupakan perubahan yang dinilai dan terbilang masih baru pada aspek pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia. Strategi manajemen sumber daya manusia menitikberatkan pada karyawan, sebagai modal untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Perusahaan yang menyadari bahwa kebijakan dan implementasi *human capital* dapat mengoptimalkan kinerja di berbagai aspek perusahaan, seperti peningkatan kualitas produk, bahkan peningkatan pada aspek keuangan.

Modal manusia merupakan sumber daya yang tergolong langka dan harus dikembangkan pendidikannya dan kesehatannya, dan dianggap sebagai fungsi produksi yang tidak dapat dijelaskan secara sederhana, seiring kemajuan teknologi di mana peran manusia di dalamnya sangat diperlukan.

### **Komponen dalam Modal Manusia**

*Human capital* terbangun dari beberapa komponen. Komponen-komponen modal manusia menurut Anindya & Irhandayaningsih (2021) sebagai berikut.

1. Kemampuan individu, yaitu kemampuan yang ada pada diri seseorang yang berkaitan dengan pemahaman, *skill*, pengalaman dan hubungan antara individu yang satu dengan lainnya. Kemampuan ini merupakan ciri khas setiap individu, yang menjadikannya berbeda dengan lainnya. Beberapa kemampuan individu di antaranya profesinonalitas, keahlian profesional dan teknis, pengalaman hidup, hubungan kerja sama, serta etika dan norma yang memengaruhi tindakan.
2. Motivasi individu, yaitu dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu, dengan tujuan yang ingin dicapai. Motivasi sumber daya manusia

bagi perusahaan, sangat penting untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan.

3. Iklim organisasi, iklim organisasi yang kurang kondusif, dapat menyebabkan kurang harmonisnya hubungan antarindividu dalam suatu organisasi. Wirawan dalam Pahlawan & Onsardi (2020) mengungkapkan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi masing-masing anggota organisasi mengenai lingkungan organisasinya.
4. Efektivitas kelompok kerja, merupakan pengukuran untuk menilai keberhasilan individu dalam bekerja sama dengan individu lainnya, dalam mencapai tujuan bersama. Lebih luas kerja sama antarkelompok, memicu adanya peluang bagi salah satu di antara kelompok tersebut, untuk lepas tanggung jawab oleh karena itu diperlukan sistem manajemen untuk mengaturnya.
5. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan, karena memiliki peran untuk mengendalikan segala aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Kepemimpinan yang baik di dalam perusahaan, terlihat dari bagaimana *feedback* karyawan terhadap pemenuhan tanggung jawabnya di perusahaan. Selain itu, kepemimpinan yang efektif, akan berdampak pada hasil pencapaian tujuan perusahaan.

### **Perbedaan *Human Capital* dengan *Human Resource***

*Human capital* sangat memengaruhi kinerja karyawan, ketika SDM dipersiapkan dengan baik, maka akan berdampak positif pada peningkatan motivasi kerja, disiplin kerja dan menjadikan lingkungan kerja yang baik (Hustia & Lawu, 2020) dalam (Rohman, Juwaman, & Hadita, 2023). *Human capital* merupakan segala hal yang dimiliki oleh manusia berupa kemampuan berpikir, keahlian dalam bekerja, pengetahuan yang luas dan ketrampilan yang profesional. Hal inilah yang kemudian menjadikan perusahaan menganggap manusia yang bekerja pada perusahaannya adalah aset yang sangat

penting. Aset ini, perlu untuk diberdayakan sebagaimana mestinya, dan perlu untuk dibina mengembangkan kemampuannya, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perusahaan yakni pencapaian tujuan perusahaan.

Tidak sedikit orang yang menyamakan *human capital* dengan *human resource*, meskipun ada kemiripan, tetapi maksudnya berbeda. *Human resource* diartikan juga sebagai aset perusahaan, hanya saja *human resource* ini, lebih menekankan pada bagaimana perusahaan memberikan fasilitas kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas yang dimiliki, agar mendukung pencapaian tujuan secara bersama-sama, ringkasnya *human resource* merujuk pada upaya perusahaan tentang kinerja SDM yang bersifat administrasi dan teknis.

Jika *human resource* dianggap sebagai pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan, *human capital* dianggap sebagai kunci utama dalam pembuatan strategi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi yang dibuat untuk meningkatkan rasa loyal karyawan terhadap perusahaan, rasa memiliki terhadap perusahaan, dan menciptakan kesetiaan terhadap perusahaan. Dengan demikian, karyawan secara keinginan atau dorongan dalam hati untuk meningkatkan kemampuannya dan bisa memberikan kontribusi sebaik mungkin kepada perusahaan (Farhansyah, 2022).

Tabel 20.1

*Human Capital dan Human Resource*

Perbedaan <i>Human Capital</i> dan <i>Human Resource</i>	
<i>Human Capital</i>	<i>Human Resource</i>
SDM merupakan aset perusahaan.	SDM dianggap sekedar sumber daya perusahaan.
Fungsi SDM sebagai pengembang perusahaan.	Fungsi SDM sebagai pendukung perusahaan.
Nilai SDM semakin meningkat.	Nilai kerja semakin menurun.
Perusahaan berusaha agar SDM memiliki nilai tambah.	Perusahaan berupaya untuk memaksimalkan kinerja SDM.

Perbedaan <i>Human Capital</i> dan <i>Human Resource</i>	
SDM sebagai bentuk investasi.	Dana yang dikeluarkan untuk SDM dianggap sebagai kas keluar.
Penilaian terhadap SDM mengacu pada nilai yang dimiliki.	Penilaian dilakukan untuk meningkatkan kinerja SDM.

*Sumber Insight Talenta 2022*

### **Proses dalam *Human Capital Management***

Penelitian yang dilakukan pada PT United Tractor Tbk yang merupakan anak perusahaan dari PT Astra Internasional Tbk bahwa penerapan strategi *human capital* manajemen sudah dilaksanakan dengan beberapa upaya, yaitu *skill gap analysis*, *training*, *mentoring* dan *coaching* (Putri, Evvy, & Wahyuni, 2023)

#### 1. *Skill Gap Analysis* (SGA)

Pengelolaan strategi *human capital* dilakukan dengan mengidentifikasi *skill gap*, melalui evaluasi kinerja karyawan pada divisi *human resource development* (HRD) setiap enam bulan sekali. Tujuan dilaksanakannya SGA ini adalah untuk mengetahui kendala keterampilan yang dihadapi karyawan, dalam mencapai target sekaligus menilai performa kinerja karyawan. Ketika *skill gap* analisis sudah dilakukan, maka perusahaan dalam hal ini divisi HRD bisa melakukan beberapa tindakan, seperti pemindahan karyawan ke divisi lain sesuai keahliannya/rotasi, memberikan pelatihan untuk meningkatkan kembali *skill* yang dimiliki karyawan dan memberikan motivasi secara rutin kepada karyawan.

#### 2. *Training*

Dalam rangka meningkatkan *soft skill* yang dimiliki karyawan, perusahaan memfasilitasi karyawan untuk mengikuti pelatihan khususnya pada karyawan baru. Pelatihan yang biasanya diadakan oleh PT United Tractor adalah memberikan informasi berupa sistem kerja perusahaan, pembinaan bagaimana cara menggunakan teknologi yang digunakan perusahaan untuk operasional, guna menambah jumlah pengguna

dan meng-*upgrade* pemahaman dan pengalaman para karyawan.

### 3. *Mentoring and Coaching*

Divisi HRD PT United Tractor memberikan *coaching* pada karyawan untuk menyamakan pemahaman tentang pencapaian tujuan perusahaan dan meningkatkan kerja sama tim dan kemampuan kepemimpinan, bahkan pada kondisi tertentu akan diberikan konseling kepada karyawan, untuk meningkatkan motivasi kerja. Kegiatan ini dilakukan hanya kepada karyawan yang dinilai memiliki kinerja yang menurun atau karyawan yang terlihat tidak bersemangat dalam menjalankan tanggung jawabnya, sedangkan untuk *mentoring* tidak dilakukan secara formal atau tanpa melalui sistem administrasi, *mentoring* dilakukan oleh karyawan senior yang sudah profesional pada saat pekerjaan berlangsung.

## Daftar Pustaka

- Anshory, I., & Utami, I. W. (2018). *Pengantar Pendidikan*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Binus University. (2021). *Keberagaman di Indonesia*. Diambil kembali dari Education Figures & Article : Himpunan Mahasiswa Pendidikan Guru Sekolah Dasar: <https://student-activity.binus.ac.id/himpgsd/2021/05/keberagaman-di-indonesia/>
- DP, U., Ahmad, A., & Palangkey, R. D. (2023). Fitrah Manusia (Peserta Didik) dalam Perspektif Hadis. *Al Urwatul Wutsqa: Kajian Pendidikan Islam*, 3(1), 30-53.
- Farhansyah, J. (2022, Oktober 26). *Apa itu Human Capital : Pengertian, Jenis dan Contoh Tugasnya*. Diambil kembali dari Insight Talenta: <https://www.talenta.co/blog/arti-pengertian-dan-contoh-pekerjaan-human-capital/>
- Gafur, A., & Israk. (2018). Potensi Dasar Manusia dan Aplikasinya terhadap Pendidikan. *Jurnal Ilmu Kependidikan dan Keislaman*, 13(2), 35-39.
- Hadian, V. A., Maulida, D. A., & Faiz, A. (2022). Peran Lingkungan Keluarga Dalam Pembentukan Karakter. *Jurnal Education and Development Institute Pendidikan Tapanuli Selatan*, 10(1), 240-246.
- Herdilah, Septiliani, N. A., Septimia, L., Rodiyah, S., & Tadi. (2023). Paradigma Baru Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Global. 4(1).
- Hustia, A., & Lawu, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan WFO Masa Pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 81.
- Kemenkeu. (2018, Oktober 19). *Sumber Daya Manusia Pilar Penting Atas Keberhasilan dan Kegagalan Organisasi*. Diambil kembali dari KPPN Berita Palangkaraya: <https://djp.kemenkeu.go.id/kppn/palangkaraya/id/data-publikasi/berita-terbaru/2825-sdm-sumber-daya-manusia-pilar-penting-atas-keberhasilan-dan-kegagalan-organisasi.html>



- Nuradly, H. L., Supriyatna, W., & Nurhidayat, M. A. (2023). Membangun Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 3(1), 27-29.
- Putri, G. A., Maharani, S. P., & Nisrina, G. (2022). Literatuure View Pengorganisasian: SDM, Tujuan organisasi dan Strustur Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 3(1), 286-299.
- Putri, N. S., Evvy, N. P., & Wahyuni, H. (2023). Implementasi Human Capital Strategic Dalam Developing People Di PT. United Tractors Tbk. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 257-263.
- Ridwan, M., & Fibrila, F. (2023). *Buku Ajar memahami Ilmu Sosial Budaya Dasar*. Purwodadi Gerobongan, Jawa Tengah: CV Sarnu Untung.
- Rohman, M., Juwaman, & Hadita. (2023). comPeran *Human Capital* Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan (Literatur Review MSDM). *Student Research Journal*, 1(5), 11-20. Diambil kembali dari <https://journal-stiyappimakassar.ac.id/index.php/srj/article/view/605/625>
- Setiorini, A. (2018). Pengelolaan Modal Manusia Dalam Kaitannya Dengan Manajemen Kinerja. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 6(1), 48-57.
- Yarda, V. R. (2023, September 14). *Kisah Heru 'Jejak Si Gundul' 6 Bulan Survive di Hutan Kalimantan: Terpaksa Minum Darah Musang*. Diambil kembali dari Bangkapos: <https://bangka.tribunnews.com/2023/09/14/kisah-heru-jejak-si-gundul-6-bulan-survive-di-hutan-kalimantan-terpaksa-minum-darah-musang?page=2>

## Profil Penulis



### **Dr. Muhammad Ridwan, SE., M.App.Fin., Ak.**

Lahir di Kota Makassar tanggal 1 Maret 1971. Menempu pendidikan tinggi Strata 1 Sarjana Ekonomi (S.E.) Jurusan Akuntansi di Universitas Hasanuddin, selesai tahun 1995 sekaligus memperoleh gelar profesi Akuntan (Ak.), selanjutnya Jenjang Strata 2 (S-2) *Master of Applied Finance* (M.App.Fin.) di The University of Newcastle di Australia, selesai tahun 2021. Dan jenjang doktoral S-3 di Universitas Indonesia pada program studi Manajemen Strategi, selesai pada tahun 2014. Saat ini, sebagai Dosen Tetap di Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Ujung Pandang dengan mengabdikan mata kuliah: Manajemen Strategi, Perilaku Organisasi, dan Sistem Pengendalian Manajemen. Selain aktif sebagai tenaga pengajar juga aktif melaksanakan tridharma perguruan tinggi sebagai peneliti dan pengabdian kepada masyarakat. Berbagai karya berupa artikel penelitian dan pengabdian pada masyarakat telah di publikasi baik di jurnal nasional maupun internasional, termasuk aktif mengikuti berbagai seminar nasional dan internasional baik sebagai peserta maupun sebagai pemakalah prosiding. Beberapa karya yang telah di publikasi dalam bentuk artikel penelitian, pengabdian pada masyarakat, artikel prosiding, dan karya berupa buku sebagai berikut: *Relationship Between Innovation Activities and Business Performance: A Case*, Artikel pada Journal of Asian Finance, Economics and Business. Korean , tahun 2019. *Pengabdian masyarakat Accounting Computer Training By Using Myob Version 19 And Excell For Accounting For Teachers of Accounting Departemen At Vocational High School Darussalam Makassar*. PKM, tahun 2019. *Understanding the Role of Dynamic Managerial Capabilities in Creating Corporate Entrepreneurship and Improving Firm Performance; Evidence from the Indonesia Newspaper Industry*. Chapter in A Volume in Research in Behavioral Strategy, Karya Buku Referensi, tahun 2016.

E-mail Penulis: [muhammad\\_ridwan@poliupg.ac.id](mailto:muhammad_ridwan@poliupg.ac.id)



## QUALITY MANAGEMENT

**Dr. Umi Suryani, S.T., M.B.A.**  
Binus University, Jakarta

### **Pendahuluan**

*Quality management* atau manajemen kualitas adalah aspek kritis dalam dunia bisnis yang memiliki dampak besar pada keberhasilan perusahaan. Kualitas produk atau layanan yang tinggi, bukan hanya menjadi prioritas bagi organisasi, melainkan salah satu faktor utama yang memengaruhi kepercayaan pelanggan, reputasi perusahaan, dan daya saing di pasar global yang semakin kompetitif.

Manajemen kualitas telah menjadi bagian integral dari strategi bisnis modern, dengan perusahaan-perusahaan terkemuka di seluruh dunia berinvestasi, dalam upaya untuk meningkatkan dan mempertahankan tingkat kualitas yang tinggi. Hal ini mengingat pentingnya memenuhi harapan pelanggan, meminimalkan cacat, mengoptimalkan efisiensi, dan mengurangi risiko.

### **Konsep Dasar Manajemen Kualitas**

Manajemen kualitas adalah pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk merencanakan, mengontrol, mengukur, dan memastikan bahwa produk atau layanan yang mereka hasilkan memenuhi atau melebihi standar kualitas yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah untuk menciptakan produk atau layanan yang memuaskan pelanggan, mengurangi cacat, dan meningkatkan efisiensi operasional. Tjiptono (2000) menyatakan bahwa kualitas

adalah dinamika yang berkaitan dengan produk, manusia, jasa, lingkungan, dan proses yang sesuai harapan pelanggan, atau bahkan melebihi.

Beberapa elemen kunci dalam definisi manajemen kualitas, yaitu organisasi perlu merencanakan bagaimana mereka akan mencapai standar kualitas yang ditetapkan. Ini melibatkan penetapan tujuan kualitas, identifikasi proses yang diperlukan, dan pengembangan rencana untuk mencapai kualitas yang diinginkan. Manajemen kualitas melibatkan pengawasan berkelanjutan terhadap proses produksi atau penyediaan layanan untuk memastikan bahwa mereka berjalan sesuai dengan rencana. Hal ini melibatkan pengukuran, pemantauan, dan inspeksi.

Organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan mereka. Ini bisa dilakukan melalui analisis data, umpan balik pelanggan, dan perbaikan berkelanjutan dalam proses produksi. Manajemen kualitas bertujuan untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi atau melebihi standar kualitas yang telah ditetapkan. Standar ini, dapat bervariasi tergantung pada industri dan jenis produk atau layanan. Salah satu prinsip utama manajemen kualitas adalah memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Organisasi berusaha untuk menciptakan produk atau layanan yang memuaskan pelanggan dan membangun hubungan jangka panjang dengan mereka.

Keterlibatan karyawan dalam upaya manajemen kualitas sangat penting. Mereka berkontribusi dalam perbaikan proses, mengidentifikasi masalah, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan kualitas. Manajemen kualitas mengadopsi pendekatan sistematis dalam mencapai tujuan kualitas. Ini termasuk penggunaan metodologi seperti *Six Sigma*, *Total Quality Management (TQM)*, atau ISO 9001 untuk membantu mengelola dan meningkatkan kualitas.

Organisasi mengukur kinerja mereka terkait dengan kualitas dengan menggunakan metrik dan indikator kualitas yang sesuai. Data ini digunakan untuk

mengidentifikasi tren, masalah potensial, dan peluang perbaikan. Manajemen kualitas adalah aspek penting dalam menjaga kompetitivitas dan keberlanjutan organisasi di pasar yang kompetitif. Ini membantu memastikan bahwa produk atau layanan yang disediakan memenuhi harapan pelanggan dan meminimalkan risiko, terkait dengan cacat atau masalah kualitas.

### **Sejarah Manajemen Kualitas**

Sejarah manajemen kualitas melibatkan perkembangan konsep, filosofi, dan praktik yang telah mengalami evolusi selama berabad-abad. Rangkuman singkat tentang sejarah manajemen kualitas diawali dengan konsep-konsep awal tentang kualitas, dapat ditemukan dalam kerajinan tangan dan kerajinan tangan pada zaman pertengahan. Pedagang dan pengrajin mulai menghargai kualitas produk mereka dan menerapkan praktik pengendalian kualitas sederhana, untuk memastikan kepuasan pelanggan.

Pada abad ke-18, revolusi industri memperkenalkan produksi massal, dan dengan itu, tantangan baru dalam mengelola kualitas. Salah satu pengembangan penting pada periode ini adalah ide inspeksi, di mana produk diperiksa untuk mengidentifikasi cacat. Pendekatan ini masih sangat terbatas dalam mengatasi masalah kualitas secara holistik.

Pada awal abad ke-20 pemikiran tentang manajemen kualitas mulai berkembang, terutama di Jepang. Tokoh seperti Kaoru Ishikawa dan W. Edwards Deming berkontribusi pada pengembangan pendekatan statistik untuk mengukur dan meningkatkan kualitas produk.

Jepang telah mengembangkan ide-ide Juran dan Deming ke dalam apa yang mereka sebut *Total Quality Control* (TQC), dan mereka mampu menjadi aktor pasar dunia. Dominasi pasar yang mereka raih tersebut sebagian besar merupakan hasil dari perhatian mereka terhadap mutu (Boko, 2021). Prinsip-prinsip seperti Diagram Pareto, Diagram Ishikawa (atau Diagram Tulang Ikan), dan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) diperkenalkan. Pada

pertengahan abad ke-20, manajemen kualitas mulai mendapatkan perhatian global. Pendekatan seperti *Total Quality Management* (TQM) menjadi populer, dan organisasi mulai mengadopsi pendekatan berbasis tim dalam mengatasi masalah kualitas.

Pada sekitar tahun 1980-an, standar ISO 9000 diperkenalkan, yang menjadi dasar untuk sertifikasi sistem manajemen kualitas di seluruh dunia. Sertifikasi ini membantu perusahaan menunjukkan komitmen mereka terhadap kualitas, dan memberikan keyakinan kepada pelanggan. Pada abad ke-21, manajemen kualitas terus berkembang dengan adopsi teknologi informasi dan pemikiran berkelanjutan. Konsep *Six Sigma*, yang mengutamakan pengendalian kualitas tingkat tinggi dan pengurangan variabilitas, menjadi populer. Selain itu, pendekatan *Lean Manufacturing* yang bertujuan menghilangkan pemborosan juga memengaruhi manajemen kualitas.

Dalam era digital, di mana perkembangan teknologi digital, termasuk big data analytics dan kecerdasan buatan (AI), telah memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan dan menganalisis data dengan lebih akurat dan cepat untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan. Sejarah manajemen kualitas mencerminkan evolusi konsep dan praktik yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, dan proses bisnis. Hari ini, manajemen kualitas terus berkembang sesuai dengan perubahan dalam teknologi dan tuntutan pelanggan yang semakin meningkat.

### **Prinsip Manajemen Kualitas**

Prinsip-prinsip manajemen kualitas adalah pedoman dan aturan dasar yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai dan memelihara kualitas tinggi dalam produk, layanan, dan proses mereka. Prinsip-prinsip ini membentuk landasan bagi berbagai kerangka kerja manajemen kualitas, seperti *Total Quality Management* (TQM), ISO 9001, *Six Sigma*, dan lainnya.

## **Alat dan Metode Manajemen Kualitas**

Metode *Six Sigma* adalah pendekatan terstruktur untuk meningkatkan kualitas produk, proses, dan layanan dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari *Six Sigma* adalah mengurangi variabilitas dalam proses sehingga hasilnya mendekati tingkat nol cacat atau kesalahan. Metode ini, telah digunakan oleh banyak organisasi besar di seluruh dunia untuk mencapai efisiensi, produktivitas, dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.

Metode *Six Sigma* pertama kali dikembangkan oleh Motorola pada tahun 1980-an, dan kemudian menjadi sangat populer setelah diterapkan dengan sukses oleh General Electric di bawah kepemimpinan Jack Welch (Vincent, 2007). Konsep utama *Six Sigma* adalah meminimalkan variasi atau ketidakpastian dalam proses bisnis. "Sigma" mengacu pada deviasi standar ( $\sigma$ ), yang digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas. Tingkat *Six Sigma* mengindikasikan bahwa hanya 3,4 cacat per juta kesempatan yang diizinkan dalam proses.

*Six Sigma* menggunakan dua metodologi utama, yaitu DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) dan DMADV (*Define, Measure, Analyze, Design, Verify*). DMAIC digunakan untuk perbaikan proses yang sudah ada, sementara DMADV digunakan untuk pengembangan proses baru.

1. *Define* (Tentukan): Identifikasi masalah dan tujuan proyek dengan jelas, serta pelanggan yang terlibat.
2. *Measure* (Ukur): Kumpulkan data dan ukur kinerja proses saat ini untuk menentukan sejauh mana variabilitas berdampak pada hasil.
3. *Analyze* (Analisis): Analisis data untuk mengidentifikasi penyebab akar masalah (*root causes*) dan faktor-faktor yang memengaruhi variabilitas.
4. *Improve* (Perbaiki): Temukan solusi-solusi yang efektif untuk mengatasi masalah dan meminimalkan variabilitas. Implementasikan perubahan ini.



5. *Control* (Kendalikan): Atur pengendalian untuk memastikan perbaikan yang dicapai dipertahankan dalam jangka panjang.

*Six Sigma* menggunakan berbagai alat statistik seperti histogram, diagram Pareto, analisis regresi, analisis ANOVA, dan uji-hipotesis untuk menganalisis data dan menemukan penyebab akar masalah. Dalam metodologi *Six Sigma*, ada peran-peran seperti *Green Belts* (anggota tim proyek yang terlatih dalam *Six Sigma*) dan *Black Belts* (ahli *Six Sigma* yang mengarahkan proyek-proyek besar). Mereka diberikan pelatihan khusus untuk mengaplikasikan alat-alat dan teknik *Six Sigma*.

Metode *Six Sigma* mengukur kinerja proses dengan menggunakan indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators* - KPIs) dan memonitornya secara teratur untuk memastikan bahwa perbaikan berkelanjutan tercapai. *Six Sigma* membantu organisasi mencapai penghematan biaya, peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, dan peningkatan keunggulan kompetitif. Selain sebagai metodologi, *Six Sigma* juga menciptakan budaya organisasi yang berfokus pada kualitas dan perbaikan berkelanjutan.

Metode *Six Sigma* telah terbukti berhasil dalam berbagai jenis industri, termasuk manufaktur, layanan, perbankan, perawatan kesehatan, dan lainnya. Keberhasilannya tergantung pada komitmen organisasi untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip *Six Sigma* dalam semua tingkat dan aspek operasionalnya.

### ***Total Quality Management (TQM)***

*Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, dan proses bisnis secara keseluruhan. TQM berfokus pada pengintegrasian semua bagian organisasi, semua fungsi, dan semua tingkatan manajemen untuk mencapai kualitas yang tinggi dan kepuasan pelanggan yang lebih baik. beberapa poin utama dari paparan *Total Quality Management* fokus utama TQM adalah kepuasan pelanggan. Ini berarti

memahami dan memenuhi kebutuhan serta harapan pelanggan, dan memastikan bahwa produk atau layanan yang disediakan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

TQM menerapkan pengendalian kualitas yang ketat dalam semua tahapan produksi atau penyediaan layanan. Hal ini mencakup pemantauan dan pengukuran secara berkala untuk memastikan produk atau layanan memenuhi standar yang telah ditetapkan. TQM mendorong pengambilan keputusan yang didasarkan pada data dan fakta. Informasi yang akurat digunakan untuk mengidentifikasi masalah, mengevaluasi kinerja, dan merumuskan perbaikan.

TQM menghargai kontribusi semua anggota organisasi. Karyawan diberdayakan untuk berpartisipasi dalam proses perbaikan, memberikan masukan, dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap kualitas produk atau layanan. TQM menganggap organisasi sebagai suatu sistem yang terintegrasi. Ini berarti bahwa perubahan atau perbaikan dalam satu bagian organisasi dapat berdampak pada seluruh sistem.

TQM bukan hanya tentang mencapai kualitas yang baik satu kali, melainkan tentang menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan. Organisasi terus-menerus berusaha untuk meningkatkan proses dan kualitas produk atau layanan. TQM mendorong organisasi untuk mengidentifikasi potensi masalah sebelum mereka muncul dan mengambil langkah-langkah untuk mencegahnya. TQM juga berlaku untuk hubungan dengan pemasok.

Organisasi bekerja sama dengan pemasok untuk memastikan bahwa bahan baku atau komponen yang diberikan juga memenuhi standar kualitas yang tinggi. TQM menggunakan berbagai indikator kinerja dan metrik, untuk mengevaluasi hasil dan efektivitas upaya perbaikan. Karyawan diberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka tentang TQM dan praktik-praktik terbaik dalam manajemen kualitas. Implementasi TQM dapat membantu organisasi meningkatkan kualitas produk atau layanan

mereka, mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat posisi kompetitif mereka di pasar. Namun, perubahan budaya dan proses dalam organisasi sering kali memerlukan waktu dan komitmen yang besar.

### ***Lean Manufacturing***

*Lean Manufacturing* adalah suatu pendekatan atau filosofi dalam manufaktur yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi produksi dengan menghilangkan pemborosan (*waste*) dalam berbagai bentuk dari proses produksi. Filosofi ini pertama kali dikembangkan oleh Toyota di Jepang dan dikenal sebagai *Toyota Production System* (TPS) (Vincent, 2007). Beberapa poin utama dari paparan *Lean Manufacturing*, yaitu salah satu prinsip inti dari *Lean Manufacturing* adalah mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan dalam proses produksi.

Pemborosan dapat berupa pemborosan waktu, material, tenaga kerja, atau sumber daya lainnya. Pemborosan sering kali terjadi karena proses yang tidak efisien, persediaan berlebihan, atau perubahan yang tidak perlu dalam produksi. *Lean Manufacturing* menekankan pentingnya memahami nilai yang diinginkan oleh pelanggan. Semua aktivitas dalam produksi harus memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah harus diminimalkan atau dihilangkan. *Just-in-Time* adalah konsep di mana bahan baku, komponen, dan produk selesai diproduksi hanya saat dibutuhkan oleh pelanggan atau dalam proses selanjutnya. Hal ini membantu mengurangi persediaan berlebihan, biaya penyimpanan, dan pemborosan.

*Lean Manufacturing* menekankan pentingnya memeriksa kualitas selama setiap tahap produksi, bukan hanya di akhir proses. Dengan demikian, masalah kualitas dapat diidentifikasi dan diatasi lebih cepat, mengurangi pemborosan yang terkait dengan produk cacat. *Lean Manufacturing* mendorong perbaikan berkelanjutan dalam proses produksi. Tim kerja sering menggunakan alat-alat seperti Kaizen (perbaikan terus-menerus) untuk mencari

cara-cara lebih efisien dan efektif dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Pekerja diberikan pelatihan dan diberdayakan untuk berkontribusi pada perbaikan proses. Mereka memiliki pengetahuan dan wewenang untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah dalam produksi. Informasi tentang proses produksi sering kali divisualisasikan dengan menggunakan papan atau papan tulis, sehingga semua orang di pabrik dapat melihat status produksi dan masalah yang mungkin timbul. Selain itu, proses-produks dibakukan (standarisasi) untuk menjaga konsistensi dan memudahkan identifikasi masalah. *Lean Manufacturing* menciptakan fleksibilitas dalam proses produksi sehingga perubahan dalam permintaan atau perubahan produk dapat ditangani dengan lebih mudah tanpa mengorbankan efisiensi.

Seperti dalam *Total Quality Management* (TQM), hubungan yang baik dengan pemasok sangat penting dalam *Lean Manufacturing*. Pemasok harus menyediakan bahan baku berkualitas tinggi secara tepat waktu. Metrik dan indikator kinerja digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas proses produksi. Hal ini membantu dalam memantau kemajuan dan mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan.

Implementasi *Lean Manufacturing* dapat membantu organisasi meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya produksi, memperbaiki kualitas produk, dan memberikan lebih banyak nilai kepada pelanggan. Namun, perubahan budaya dan pengadopsian prinsip-prinsip *Lean* sering kali merupakan tantangan yang signifikan.

### **Pengukuran dan Evaluasi Kualitas**

Pengukuran dan evaluasi kualitas adalah proses untuk mengukur dan menilai sejauh mana produk, layanan, atau proses memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Ini adalah aspek penting dalam manajemen kualitas dan membantu organisasi memahami sejauh mana kualitas mereka, memenuhi harapan pelanggan atau tujuan yang telah ditetapkan.

## **Key Performance Indicators (KPI)**

KPI (*Key Performance Indicators*) adalah metrik atau indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan atau kinerja suatu organisasi, departemen, atau proyek dalam mencapai tujuan dan sasaran tertentu (Susilo, 2008). Dalam konteks manajemen kualitas, KPI adalah indikator yang digunakan untuk mengukur sejauh mana sistem manajemen kualitas berfungsi efektif dan mencapai tujuan kualitas yang telah ditetapkan.

Berikut adalah beberapa contoh KPI yang relevan dalam manajemen kualitas.

1. Tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction Rate*): Ini adalah ukuran penting untuk mengukur sejauh mana produk atau layanan yang disediakan memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Ini dapat diukur melalui survei pelanggan atau ulasan pelanggan.
2. Tingkat Keluhan Pelanggan (*Customer Complaint Rate*): Ini adalah indikator yang mengukur jumlah keluhan atau masalah yang diterima dari pelanggan terkait dengan kualitas produk atau layanan. Semakin rendah tingkat keluhan, semakin baik kualitasnya.
3. Tingkat Produk Cacat (*Defect Rate*) mengukur jumlah produk cacat atau tidak memenuhi standar kualitas yang dihasilkan dalam suatu periode waktu. Semakin rendah tingkat produk cacat, semakin baik kualitasnya.
4. Tingkat Retur Produk (*Product Return Rate*) mengukur berapa banyak produk yang dikembalikan oleh pelanggan karena masalah kualitas. Tingkat retur produk yang tinggi bisa menjadi indikasi masalah kualitas. Waktu Siklus Pengembangan Produk (*Product Development Cycle Time*) adalah waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru atau memperbaiki produk yang ada. Semakin singkat waktu siklus, semakin efisien proses pengembangan produk.

5. Tingkat Penolakan dalam Proses Produksi (*Production Reject Rate*) mengukur berapa banyak produk yang ditolak selama proses produksi karena tidak memenuhi standar kualitas. Semakin rendah tingkat penolakan, semakin baik efisiensi produksi dan kualitas produk.
6. Tingkat Ketersediaan Mesin dan Peralatan (*Machine and Equipment Availability*) mengukur berapa lama mesin dan peralatan produksi tersedia untuk digunakan. Mesin dan peralatan yang selalu tersedia dapat membantu mempertahankan kualitas produksi.
7. Tingkat Pelatihan Karyawan (*Employee Training Rate*) mengukur berapa banyak karyawan yang telah mendapatkan pelatihan dalam hal manajemen kualitas, prosedur kerja, atau peraturan keamanan. Karyawan yang terlatih cenderung lebih mampu menjaga kualitas.
8. Tingkat Efisiensi Produksi (*Production Efficiency Rate*) mengukur sejauh mana produksi berjalan efisien dalam hal waktu, biaya, dan sumber daya. Produksi yang efisien dapat membantu menjaga kualitas sambil mengendalikan biaya.
9. Tingkat Kepatuhan terhadap Standar (*Compliance Rate*) mengukur sejauh mana organisasi atau produk mematuhi standar kualitas yang berlaku, seperti standar industri atau peraturan pemerintah.

KPI dalam manajemen kualitas dapat bervariasi tergantung pada jenis industri, produk, atau layanan yang dikelola, serta tujuan kualitas yang ditetapkan oleh organisasi. Pemilihan KPI yang tepat sangat penting untuk memantau dan meningkatkan kualitas produk atau layanan, serta untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam pasar.

### **Pengendalian Statistik Proses (SPC)**

Pengendalian Statistik Proses (SPC) adalah suatu metode manajemen kualitas yang digunakan dalam proses produksi untuk memantau dan mengendalikan kualitas

produk secara berkelanjutan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa proses produksi berada dalam batas kontrol statistik yang telah ditentukan, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan. SPC melibatkan pengumpulan data, analisis statistik, dan tindakan perbaikan jika ditemukan adanya penyimpangan dari batas kontrol yang ditetapkan.

Beberapa konsep utama dalam SPC, yaitu Pengumpulan Data, SPC dimulai dengan pengumpulan data yang berkaitan dengan proses produksi. Data ini dapat berupa pengukuran fisik, pengukuran berat, atau data lainnya yang relevan tergantung pada jenis produk dan prosesnya. Salah satu alat yang umum digunakan dalam SPC adalah diagram pengendalian, seperti diagram p atau diagram X-bar R. Diagram pengendalian digunakan untuk memvisualisasikan data produksi seiring waktu dan menentukan apakah proses berada dalam batas kontrol yang ditentukan. Batas kontrol adalah batasan atas dan bawah yang ditentukan berdasarkan statistik untuk setiap parameter yang diukur. Data yang jatuh di luar batas kontrol ini dapat mengindikasikan adanya masalah dalam proses produksi yang memerlukan perhatian dan perbaikan.

Data yang dikumpulkan dianalisis secara statistik untuk menentukan apakah ada pola atau tren yang mencurigakan. Ini dapat melibatkan perhitungan rata-rata, simpangan baku, dan indikator lainnya. Jika data menunjukkan adanya penyimpangan dari batas kontrol atau pola yang tidak normal, tindakan perbaikan harus diambil. Tindakan ini mungkin termasuk perbaikan dalam proses produksi, perbaikan peralatan, atau pelatihan lebih lanjut untuk operator.

Keuntungan SPC sebagai berikut.

1. SPC memungkinkan untuk mendeteksi masalah dalam proses produksi sebelum mereka menjadi masalah yang lebih besar, menghemat waktu dan sumber daya.

2. Dengan memantau dan mengendalikan proses secara berkelanjutan, SPC membantu meningkatkan kualitas produk dan mengurangi tingkat cacat.
3. Dengan mengidentifikasi masalah secara dini, biaya perbaikan dan biaya produksi ulang dapat dikurangi.
4. SPC membantu dalam meningkatkan efisiensi proses produksi dengan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.
5. Dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi secara konsisten, SPC dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

SPC adalah alat yang sangat penting dalam manajemen kualitas dan dapat diterapkan dalam berbagai jenis industri, termasuk manufaktur, layanan, dan sektor lainnya, untuk memastikan kualitas produk atau layanan yang konsisten dan memenuhi standar yang ditetapkan.

### **Survei Kepuasan Pelanggan**

Survey kepuasan pelanggan adalah salah satu alat yang penting dalam manajemen kualitas untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang disediakan oleh suatu perusahaan atau organisasi. Tujuan utama dari survei kepuasan pelanggan adalah untuk memahami persepsi dan pandangan pelanggan terhadap produk atau layanan tertentu, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau perubahan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Berikut ini adalah beberapa poin penting terkait dengan survei kepuasan pelanggan dalam manajemen kualitas: Langkah awal dalam melakukan survei kepuasan pelanggan adalah merancang kuesioner atau survei yang sesuai. Pertanyaan dalam survei harus dirancang untuk mendapatkan pandangan pelanggan tentang berbagai aspek produk atau layanan, termasuk kualitas, kinerja, pelayanan, dan lain-lain. Pertanyaan harus jelas, terukur, dan relevan dengan tujuan survei. Data untuk survei kepuasan pelanggan dapat dikumpulkan melalui berbagai cara, seperti wawancara langsung, telepon, kuesioner



online, atau surat. Metode yang dipilih harus sesuai dengan target pelanggan dan jenis produk atau layanan yang dievaluasi.

Setelah data dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah menganalisisnya. Analisis data dapat mencakup perhitungan statistik sederhana, seperti rata-rata dan persentase, serta analisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi tren atau pola yang mungkin tersembunyi dalam data. Hasil dari survei harus diinterpretasikan dengan cermat. Ini melibatkan pemahaman tentang apa yang diungkapkan oleh data, termasuk apakah pelanggan puas, tidak puas, atau netral. Pelanggan mungkin juga memberikan komentar atau saran yang dapat membantu dalam meningkatkan produk atau layanan.

Hasil survei kepuasan pelanggan, harus digunakan sebagai panduan untuk mengambil tindakan perbaikan. Ketika pelanggan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, perusahaan atau organisasi harus merespons dengan cepat dan mengimplementasikan perubahan yang diperlukan. Survei kepuasan pelanggan bukan hanya kegiatan sekali-sekali. Ini adalah proses berkelanjutan yang harus diulang secara berkala untuk memantau perubahan dalam kepuasan pelanggan dan memastikan bahwa tindakan perbaikan berdampak positif.

### **Sertifikasi dan Standar Kualitas**

Sertifikasi dan standar kualitas adalah dua konsep yang erat kaitannya dalam konteks manajemen kualitas. Mereka memiliki peran penting dalam memastikan bahwa produk atau layanan memenuhi standar tertentu untuk mencapai tingkat kualitas yang diharapkan. Sertifikasi adalah proses di mana suatu produk, layanan, atau organisasi dinyatakan telah memenuhi persyaratan atau standar tertentu yang ditetapkan oleh lembaga sertifikasi yang independen.

Tujuan utama sertifikasi adalah memberikan keyakinan kepada pelanggan, konsumen, dan pemangku kepentingan bahwa produk atau layanan tersebut telah diuji dan diverifikasi sesuai dengan standar yang relevan.

Beberapa contoh sertifikasi yang umum sebagai berikut.

1. ISO 9001: Sertifikasi ini menunjukkan bahwa suatu organisasi telah memenuhi standar internasional untuk sistem manajemen mutu.
2. Sertifikasi Produk: Ini mencakup sertifikasi untuk produk tertentu, seperti sertifikasi CE di Eropa yang menunjukkan bahwa produk memenuhi persyaratan keselamatan dan kesehatan yang berlaku.
3. Sertifikasi Organik: Ini diberikan kepada produk-produk organik yang memenuhi standar tertentu dalam hal bahan-bahan dan metode produksi.
4. Sertifikasi Industri: Contohnya adalah sertifikasi dalam industri makanan, otomotif, atau farmasi yang menunjukkan kesesuaian dengan regulasi industri tertentu.

Standar kualitas adalah dokumen yang berisi spesifikasi, pedoman, atau persyaratan yang harus dipatuhi oleh produk, layanan, atau proses tertentu untuk memastikan kualitas yang diinginkan. Standar ini dapat dibuat oleh organisasi internasional, nasional, industri, atau lembaga khusus yang berwenang.

## **Daftar Pustaka**

- Boko, Y. A. (2021). *Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik*. Bandung: PT Manggu,
- Susilo, W. (2008). *KPI Based Quality Management ISO 9001:2000*.
- Vincent, G. (2007). *Lean Six Sigma for manufacturing and service industries*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

## **Profil Penulis**



### **Dr Umi Suryani, ST, MBA.**

Penulis merupakan praktisi bisnis, manajemen dan teknologi, pengamat kebijakan dan organisasi serta pengajar pada Universitas Terbuka dalam bidang management. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Teknik (S.T.) bidang Teknik Elektro di Universitas Trisakti pada tahun 1997. Kemudian, menyelesaikan studi Master Business & Administration (MBA) bidang Banking & Finance di Maastricht School of Management tahun 2003. Dan saat ini penulis telah menyelesaikan studi Doktor Riset Ilmu Manajemen bidang Strategic Growth di Universitas Bina Nusantara tahun 2023 dengan predikat Summa Cum Laude. Penulis memiliki pengalaman praktisi di bidang telekomunikasi selama 20 tahun sebagai Vice President dengan pengalaman dalam bidang bisnis development, marketing, sales & distribution. Penulis juga aktif melakukan berbagai penelitian terindeks Scopus (2 jurnal Q3 diterbitkan pada tahun 2022 dan 2023) serta aktif dalam international conference dalam bidang UMKM. Saat ini penulis mendalami bidang kebijakan pemerintah untuk memperkaya pengetahuan dan pengalaman dalam bidang management & ekonomi.

E-mail Penulis: [umi.suryani@binus.ac.id](mailto:umi.suryani@binus.ac.id)

- 1 PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN  
A. Rasyid Rahman
- 2 PRINSIP DAN BIDANG MANAJEMEN  
Mohamad Afan Suyanto
- 3 MANAJEMEN SEBAGAI SENI, ILMU, PROSES, DAN PROFESI  
Anastasia Bernadin Dwi Mardiatmi
- 4 FUNGSI DAN FILSAFAT MANAJEMEN  
Indriyati
- 5 LINGKUNGAN ORGANISASI INTERNAL DAN EKSTERNAL  
Lut Mafrudoh
- 6 TEORI ORGANISASI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
Deby Rita Karundeng
- 7 TEORI KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI  
Maludin Panjaitan
- 8 PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI  
Aisyah Rahmawati
- 9 PERAN MANAJER DALAM ORGANISASI  
Fitria Dwi Febrianti
- 10 WEWENANG, DELEGASI, DAN DESENTRALISASI  
Agusthina Risambessy
- 11 JOB DESIGN, JOB ANALYSIS, DAN JOB EVALUATION  
Ayub Usman Rasid
- 12 BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
Dewi Kania
- 13 STRES KERJA DAN SOLUSINYA  
Muhammad Ikram Idrus
- 14 TEORI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA  
Moh. Rolli Paramata
- 15 KINERJA KARYAWAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA  
Veronika Nugraheni Sri Lestari
- 16 KONSEP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
Muhammad Ishlah Idrus
- 17 KOMUNIKASI DAN KOORDINASI DALAM ORGANISASI  
Magfirah
- 18 PENINGKATAN KUALITAS SDM DALAM PERUSAHAAN  
Muh. Ihsan Said Ahmad
- 19 STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK  
Irwan Chairuddin
- 20 KONSEP HUMAN CAPITAL MANAGEMENT  
Muhammad Ridwan Arif
- 21 QUALITY MANAGEMENT  
Umi Suryani

*Editor:*  
Hartini

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 978-623-195-641-5 (PDF)

