

Editor: Acai Sudirman, S.E., M.M.

MANAGEMENT IDEAS: TEORI DAN PENERAPANNYA



Desi Susanti, S.P., M.M.

Antonius Philippus Kurniawan Ghetta, S.E., M.M.

T. Arief Pahlevi Pasha, S.E., M.Si.

Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M. | Hesti Umiyati, S.E., M.M.

Sebastianus Banbang Dwianto, S.E., M.M.

Christina Bagenda, S.H., M.H., C.P.C.L.E.

Kristian Suhartadi Widi Nugraha, S.E., M.M.

Dr. Wayan Ardani, S.S., M.M. | Neneng Susanti, S.M.B., M.M.

Sifra Varah Veronika Lena, S.E., M.M. | Herni Sunarya, S.E., M.M.

Andi Tenri Pada, S.E., M.Sc. | Endah Widati, M.B.A.

BOOK CHAPTER

MANAGEMENT IDEAS:
TEORI DAN PENERAPANNYA

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).

MANAGEMENT IDEAS: TEORI DAN PENERAPANNYA

Desi Susanti, S.P., M.M.
Antonius Philippus Kurniawan Gheta, S.E., M.M.
T. Arief Pahlevi Pasha, S.E., M.Si.
Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.
Hesti Umiyati, S.E., M.M.
Sebastianus Banbang Dwianto, S.E., M.M.
Christina Bagenda, S.H., M.H., C.P.C.L.E.
Kristian Suhartadi Widi Nugraha, S.E., M.M.
Dr. Wayan Ardani, S.S., M.M.
Neneng Susanti. S.M.B., M.M.
Sifra Varah Veronika Lena, S.E., M.M.
Herni Sunarya, S.E., M.M.
Andi Tenri Pada, S.E., M.Sc.
Endah Widati, M.B.A.

Editor:
Acai Sudirman, S.E., M.M.

Penerbit



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

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

MANAGEMENT IDEAS: TEORI DAN PENERAPANNYA

Desi Susanti, S.P., M.M.
Antonius Philippus Kurniawan Gheta, S.E., M.M.
T. Arief Pahlevi Pasha, S.E., M.Si.
Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.
Hesti Umiyati, S.E., M.M.
Sebastianus Banbang Dwianto, S.E., M.M.
Christina Bagenda, S.H., M.H., C.P.C.L.E.
Kristian Suhartadi Widi Nugraha, S.E., M.M.
Dr. Wayan Ardani, S.S., M.M.
Neneng Susanti. S.M.B., M.M.
Sifra Varah Veronika Lena, S.E., M.M.
Herni Sunarya, S.E., M.M.
Andi Tenri Pada, S.E., M.Sc.
Endah Widati, M.B.A.

Editor :

Acai Sudirman, S.E., M.M.

Tata Letak :

Mega Restiana Zendrato

Desain Cover :

Syahrul Nugraha

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

vi, 224

ISBN :

978-623-362-494-7

Terbit Pada :

April 2022

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.penerbit.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk book chapter dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Book chapter ini disusun oleh sejumlah akademisi dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan perkembangan ilmu manajemen dan penerapannya pada berbagai bidang ilmu manajemen.

Sistematika buku *Management Ideas: Teori dan Penerapannya* ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 14 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Pengertian dan Konsep Dasar Manajemen, Bab 2 Sejarah Dan Perkembangan Manajemen, Bab 3 Fungsi-Fungsi Manajemen, Bab 4 Manajemen dan Lingkungan Eksternal Organisasi, Bab 5 Manajemen dan Manajer, Bab 6 Penetapan dan Tujuan Organisasi, Bab 7 Organisasi & Struktur Organisasi, Bab 8 Dasar-Dasar Manajemen SDM, Bab 9 Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran, Bab 10 Dasar-Dasar Manajemen Keuangan, Bab 11 *Total Quality Management* (TQM), Bab 12 Manajemen Pada *Benchmarking*, Bab 13 Organisasi Pembelajaran, dan Bab 14 *Empowerment* dan *Engagement*.

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis, dengan tujuan memudahkan pembaca untuk memahaminya. Kami menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Yang Kuasa. Oleh sebab itu, kami tentu menerima masukan dan saran dari pembaca demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator book chapter ini. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 28 Maret 2022
Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
1 PENGERTIAN DAN KONSEP DASAR MANAJEMEN.....	1
Pengertian Manajemen	1
Manajemen sebagai Ilmu.....	5
Manajemen sebagai Seni	7
Manajemen sebagai Profesi	8
Manajemen sebagai Kegiatan yang Terintegrasi	10
Fungsi-Fungsi Manajemen	11
2 SEJARAH DAN PERKEMBANGAN MANAJEMEN	17
Sejarah Manajemen.....	17
Perkembangan Manajemen	18
3 FUNGSI – FUNGSI MANAJEMEN.....	43
Pengantar	43
Fungsi-Fungsi Manajerial (Manajemen Proses)	44
Manajemen Fungsional	49
4 MANAJEMEN DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI.....	55
Pendahuluan	55
Pengertian Manajemen	56
Lingkungan Eksternal Organisasi.....	57
Lingkungan Jauh.....	59
Lingkungan Industri	62
Lingkungan Operasi.....	63
Kesimpulan.....	65

5	MANAJEMEN DAN MANAJER	67
	Pendahuluan	67
	Pengertian Manajemen	68
	Fungsi Manajemen	69
	Pengertian Manajer	72
	Klasifikasi Manajer	73
	Peran Manajer.....	75
6	PENETAPAN DAN TUJUAN ORGANISASI.....	83
	Pendahuluan	83
	Pembahasan dan Implementasi.....	86
7	ORGANISASI & STRUKTUR ORGANISASI.....	99
	Pendahuluan	99
	Pengertian Organisasi	101
	Komponen Organisasi	102
	Faktor-Faktor yang Menentukan Struktur Organisasi	104
	Bentuk-Bentuk Organisasi.....	107
	Sasaran Organisasi	111
	Fungsi Organisasi	113
	Teori Organisasi.....	115
	Kesimpulan.....	116
8	DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	119
	Perencanaan SDM.....	119
	Analisis Pekerjaan.....	122
	Manajemen Talenta.....	126
	<i>Managing Diversity</i>	128

9	DASAR-DASAR MANAJEMEN PEMASARAN.....	135
	Pengertian Umum Pemasaran	135
	Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan.....	139
	Nilai dan Kepuasan	139
	<i>Segmentation, Targeting, Positioning</i> (STP).....	140
	Pertukaran dan Transaksi.....	140
	Hubungan dan Jaringan	141
	Saluran Pemasaran.....	142
	Lingkungan Pemasaran.....	143
	Bauran Pemasaran	144
	Ruang Lingkup Pemasaran	144
10	DASAR-DASAR MANAJEMEN KEUANGAN	150
	Pendahuluan	150
	Ruang Lingkup Manajemen Keuangan	151
	Pengertian Manajemen Keuangan	152
	Fungsi Manajemen Keuangan	152
	Prinsip Manajemen Keuangan	154
	Pembagian Ilmu Keuangan.....	156
	Pihak – Pihak yang Memerlukan Laporan Keuangan.....	158
	Manajer Keuangan	159
11	<i>TOTAL QUALITY MANAJEMEN</i> (TQM)	165
	Pengertian Total Quality Manajemen (TQM)	165
	Historisitas dan Urgensi TQM.....	166
	Metode Total Quality Management (TQM)	168
	Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya.....	169
	Prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM.....	171

12	MANAJEMEN PADA <i>BENCHMARKING</i>	179
	Pengertian.....	179
	Dasar Pemikiran Perlunya <i>Benchmarking</i>	182
	Tujuan <i>Benchmarking</i>	183
	Manfaat <i>Benchmarking</i>	184
	Jenis dan Cakupan <i>Benchmarking</i>	185
	Tahapan <i>Benchmarking</i>	187
	Metodologi <i>Benchmarking</i>	188
	Kelebihan dan Kelemahan <i>Benchmarking</i>	189
13	ORGANISASI PEMBELAJARAN.....	193
	Pendahuluan	193
	Konsep dan Sejarah Organisasi Pembelajaran	195
	Mengapa Bisnis Menerapkan Organisasi Pembelajaran?	196
	Model Organisasi Pembelajaran.....	198
	Ekosistem yang Dibutuhkan Organisasi Pembelajaran.....	202
	Refleksi Penulis	205
14	<i>EMPOWERMENT</i> DAN <i>ENGAGEMENT</i>	209
	Pendahuluan	209
	Konsep dan Pengertian.....	210
	Proses <i>Empowerment</i> dan <i>Engagement</i>	213
	<i>Level Empowerment</i> dan <i>Engagement</i>	217
	Mengukur <i>Empowerment</i> dan <i>Engagement</i>	220

PENGETRIAN DAN KONSEP DASAR MANAJEMEN

Desi Susanti, S.P., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Persada Bunda

Pengertian Manajemen

Pada dasarnya, peran manajer adalah untuk membimbing organisasi menuju pencapaian tujuan. Semua organisasi memiliki tujuan tertentu. Untuk itu seorang manajer bertanggung jawab untuk menggabungkan dan menggunakan sumber daya organisasi untuk memastikan bahwa organisasi mereka mencapai tujuan mereka. Manajemen menggerakkan organisasi menuju tujuan atau sasarannya dengan menugaskan aktivitas untuk dilakukan oleh anggota organisasi. Jika kegiatan dirancang secara efektif maka setiap individu pekerja akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Manajemen berusaha untuk mendorong aktivitas individu yang akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dan untuk mencegah aktivitas individu yang akan menghambat pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena proses manajemen menekankan pencapaian tujuan maka manajer harus selalu mengingat tujuan organisasi.

Setiap organisasi membutuhkan manajer yang kuat untuk memimpin karyawan mereka guna mencapai tujuan bisnis. Tentu saja tidak dapat dipungkiri akan banyak tantangan yang akan dihadapi. Tantangan utama bagi seorang manajer adalah pemecahan masalah yang kreatif dan perencanaan yang efektif. Dengan demikian seorang manajer mempunyai banyak peran dan memiliki

tanggung jawab yang berbeda di berbagai tingkat organisasi. Manajemen merupakan salah satu yang sangat penting dalam kegiatan manusia, dimana dalam prakteknya akan mengelola organisasi berkelanjutan.

Manajemen merupakan suatu fenomena yang umum. Setiap individu atau organisasi harus menetapkan tujuan, merencanakan, mengelola orang, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan, serta mengevaluasi kinerja terhadap tujuan organisasi. Aktivitas ini melibatkan penggunaan sumber daya manusia, keuangan, fisik, lingkungan dan informasi. Sumber daya manusia didasarkan pada bakat manajerial, tenaga kerja (bakat manajer, tenaga kerja dan layanan yang mereka berikan). Sumber daya keuangan merupakan investasi keuangan yang digunakan organisasi untuk membiayai operasional pada saat ini, jangka pendek maupun jangka panjang. Sumber daya fisik (bahan mentah) mencakup sumber daya fisik dan produksi serta fasilitas dan peralatan. Sedangkan sumber informasi mencakup data dan informasi lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini manajemen berperan dalam menyatukan sumber daya tersebut pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen akan dipahami dengan cara yang sudut pandang yang berbeda oleh orang yang berbeda. Para ekonom akan memandangi dari faktor produksi sedangkan sosiolog melihatnya sebagai sekelompok orang. Hal berbeda jika dilihat dari posisi manajer, dimana manajemen dilihat sebagai sebuah proses. Dalam hal ini, manajemen dapat dilihat sebagai apa yang dilakukan manajer dalam organisasi formal untuk mencapai tujuan.

Dengan demikian istilah manajemen dapat didefinisikan berbeda apabila dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Mary Parker Follet, mendefinisikan manajemen sebagai "seni menyelesaikan sesuatu melalui orang". Definisi ini menekankan fakta bahwa seorang manajer tidak melakukan pekerjaan atau menyelesaikannya sendiri akan tetapi membiarkan orang lain untuk bersama-sama

mengerjakannya tugas tersebut guna mencapai tujuan organisasi.

Henry Fayol, manajemen adalah meramalkan dan merencanakan, mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasikan, dan mengendalikan. Donald J. Clough, manajemen adalah seni dan ilmu pengambilan keputusan dan kepemimpinan. Menurut James D. Mooney dan Alan C. Reiley, manajemen adalah seni mengarahkan dan menginspirasi orang (Fayol, Taylor and Drucker, 2014)

Peter Drucker, mengatakan tugas dasar manajemen mencakup pemasaran dan inovasi. Menurutnya, "Manajemen adalah organ serba guna yang mengelola bisnis dan mengelola manajer, serta mengelola pekerja dan pekerjaan."

Stephen P. Robbins menyatakan "Manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efisien dan efektif". Sedangkan George R. Terry mengatakan "Manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan dengan menggunakan orang dan sumber daya." Lebih lanjut Thomas N. Duening dan John M. Ivancevich "Manajemen adalah proses yang dilakukan oleh satu orang atau lebih untuk mengoordinasikan kegiatan orang lain untuk mencapai hasil yang tidak dapat dicapai oleh satu orang yang bertindak sendiri" (Durai, 2015)

Harold Koontz mendefinisikan manajemen sebagai "seni menyelesaikan sesuatu melalui dan dengan orang-orang dalam kelompok yang terorganisir secara formal." Semua definisi ini menekankan pada pencapaian tujuan/sasaran organisasi melalui penyebaran proses manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dll.) untuk penggunaan sumber daya organisasi yang terbaik. Manajemen membuat usaha manusia lebih bermanfaat sehingga mempengaruhi peningkatan dan pengembangan.

James AF Stoner mencakup semua aspek penting dari manajemen. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan suatu sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif (Tutorialspoint, 2016)

Dari beberapa definisi tersebut, manajemen dapat diartikan sebagai berikut:

1. Manajemen merupakan proses yang berkelanjutan;
2. Beberapa kegiatan yang saling terkait harus dilakukan oleh manajer terlepas dari level mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
3. Manajer menggunakan sumber daya organisasi, baik fisik maupun manusia, untuk mencapai tujuan;
4. Tujuan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dengan memastikan penggunaan sumber daya yang efektif demi kepentingan terbaik masyarakat.

Dari beberapa pengertian tersebut, manajemen menekankan pada pencapaian tujuan/sasaran organisasi melalui penyebaran proses manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lainnya) untuk penggunaan sumber daya organisasi yang terbaik. Manajemen membuat usaha manusia lebih bermanfaat sehingga mempengaruhi peningkatan dan pengembangan.

Berdasarkan paparan tersebut maka fungsi utama manajemen adalah untuk mencapai efisiensi dan efektifitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Efisiensi di sini berarti mencapai keluaran atau produktivitas yang optimal dari penggunaan sumber daya organisasi yang relatif minimal. Demikian pula, efisiensi berarti

melakukan kegiatan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan secara efektif. Peter Drucker telah mengidentifikasi beberapa tugas utama manajemen, yaitu (i) secara jelas mendefinisikan tujuan dan misi organisasi; (ii) mencapai tingkat produktivitas kerja yang ditentukan dan (iii) memastikan kepatuhan terhadap tanggung jawab sosial (Durai, 2015)

Manajemen sebagai Ilmu

Manajemen merupakan sistem pengetahuan yang diperoleh dan ditetapkan yang sangat erat kaitannya dengan praktik dan pemahaman tentang kebenaran umum dan manajemen. Apabila dibandingkan ilmu-ilmu eksakta, ilmu dasar manajemen tidak setepat atau selengkap ilmu-ilmu fisika (seperti kimia atau biologi) mengenai entitas non-manusia. Keterlibatan sudut pandang manusia membuat manajemen tidak hanya kompleks tetapi kontroversial sebagai ilmu murni. Namun, studi tentang unsur-unsur ilmiah dalam metodologi manajemen tentu dapat meningkatkan praktik manajemen.

Manajemen sebagai suatu disiplin ilmu dikarenakan memenuhi kriteria berikut:

(a) Keberadaan dari suatu pengetahuan yang sistematis yang mencakup beragam prinsip; (b) Prinsip harus dikembangkan atas dasar penyelidikan dan pemeriksaan terus-menerus; (c) Prinsip harus menjelaskan suatu fenomena dengan membangun hubungan sebab-akibat; (d) Prinsip-prinsipnya harus dapat diterima atau verifikasi untuk memastikan akurasi dan penerapan secara universal.

Manajemen sebagai kumpulan pengetahuan yang sistematis dengan prinsip dan konsepnya sendiri. Prinsip manajemen dapat membantu seorang manajer untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Akan tetapi pada saat menerapkan prinsip-prinsip manajemen seseorang tidak boleh melupakan faktor situasi atau kondisi, karena situasi berbeda satu sama lain. Manajemen juga merupakan subjek yang dinamis, dapat diterapkan dalam

bidang ekonomi, psikologi, sosiologi, teknik dan matematika, dan sebagainya.

Mengapa manajemen dikatakan sebagai ilmu? Kita coba telaah mengapa manajemen dikatakan sebagai ilmu dalam paparan berikut:

Pertama, Manajemen, menurut definisi, adalah menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang. Apabila dibandingkan dengan input lain, “orang”, yang membentuk sumber daya manusia dari setiap organisasi, adalah unik. Keunikan tersebut dapat dilihat dalam berbagai hal diantaranya: aspirasi, sikap, persepsi, dan lain-lain.. Perbedaan pola perilaku tersebut menyebabkan studi yang standar dengan merujuk pada kondisi yang sama tidak dapat dilakukan.

Kedua, Perilaku manusia tidak dapat diprediksi secara akurat. Oleh karena itu, tidak mungkin untuk mendefinisikan solusi standar dan solusi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, tidak semua solusi dari suatu masalah yang terjadi dapat diterapkan pada semua kondisi.

Ketiga, Manajemen memandang lebih jauh ke masa depan yang memiliki problema yang sangat kompleks dan tidak dapat diprediksi. Dengan demikian banyak hal yang mungkin terjadi di kemudian hari seperti adanya perubahan lingkungan sehingga dapat mempengaruhi rencana dan bahkan membuat rencana terbaik menjadi tidak efektif.

Keempat, Suatu organisasi bisnis ada di lingkungan, sehingga akan terjadi interaksi dua arah dengan lingkungan. Organisasi mempengaruhi lingkungan melalui sejumlah keputusannya yang akhirnya dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan. Faktor yang penting dalam hal ini yaitu faktor teknologi, ekonomi, sosial budaya dan politik Perubahan lingkungan karena faktor-faktor tersebut dapat mengakibatkan rencana yang telah dibuat seefektif mungkin tidak dapat diterapkan disebabkan telah diambil alih oleh perubahan lingkungan tersebut. Dengan kondisi faktor lingkungan yang sangat kompleks dan rumit serta adanya

ketidakpastian membuat manajemen menjadi 'ilmu yang tidak pasti'.

Manajemen sebagai Seni

Seni mengacu pada mengetahui bagaimana melakukan sesuatu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Fokusnya adalah pada keterampilan di mana aktivitas dilakukan. Seperti kata pepatah "*Practice makes perfect.*", praktik yang terus menerus dilakukan berdasarkan konsep teoritis (pengetahuan) memiliki kontribusi pada pembentukan dan kesempurnaan keterampilan. Oleh karena itu, yang dibutuhkan adalah kombinasi yang baik antara teori dan praktik.

Seni merupakan dua sisi mata uang. Sebagai ilustrasi, bidang kedokteran, teknik, akuntansi dan sejenisnya membutuhkan keterampilan dari pihak praktisi dan hanya dapat diperoleh melalui latihan, dan tentunya manajemen juga. Seorang lulusan terbaik pada suatu universitas dalam bidang bedah belum tentu menjadi ahli bedah yang baik. Hal demikian pula dapat terjadi pada lulusan manajemen dari institut terbaik belum tentu sangat efektif dalam praktik. Dalam kedua kasus tersebut, penerapan pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan formal, membutuhkan kecerdikan dan kreativitas dari pihak praktisi. Pemahaman yang benar tentang faktor situasi membutuhkan pragmatisme dan akal.

Manajemen dalam pengertian seni merupakan kemampuan menyelesaikan sesuatu melalui orang lain dalam situasi yang dinamis dan sebagian besar tidak berulang. Manajer harus terus-menerus menganalisis situasi yang ada, menentukan tujuan, mencari alternatif, menerapkan, mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengevaluasi informasi dan membuat keputusan. Kumpulan pelajaran dan prinsip teoretis yang telah dipelajari seorang manajer di kelas tidak akan menjamin hasil yang diinginkannya kecuali dia juga memiliki keterampilan (atau seni) menerapkan prinsip-prinsip dan kumpulan pengetahuan tersebut untuk masalah khususnya (Tripathi and Reddy, 2012)

Pengetahuan tentang teori dan prinsip manajemen memang merupakan sesuatu yang penting harus dimiliki seorang manajer tetapi tidak dapat menggantikan keterampilan dan kualitas manajerialnya yang lain. Pengetahuan ini harus diterapkan dan dipraktikkan oleh seorang manajer sebagaimana para praktisi medis atau hukum mempraktekkan ilmunya masing-masing. Dalam pengertian manajemen sebagai seni, mengibaratkan seorang musisi atau pelukis yang berusaha untuk mencapai efek yang diinginkan dengan warna atau instrumen. Hal yang paling utama adalah hasil yang dicapai merupakan karena keahliannya sendiri. Dia tidak meniru hasil karya atau keterampilan orang lain.

Dengan demikian kita dapat disimpulkan bahwa manajemen melibatkan kedua unsur-unsur ilmu pengetahuan dan seni. Sementara aspek-aspek tertentu dari manajemen menjadikannya sebagai ilmu, aspek-aspek tertentu lainnya yang melibatkan penerapan keterampilan menjadikannya sebuah seni.

Untuk dapat mempraktikkan seni apa pun secara efektif, diperlukan pemahaman menyeluruh tentang ilmu di baliknya. Dengan demikian, ilmu dan seni tidak saling eksklusif, tetapi saling melengkapi. Seorang manajer yang ingin mengelola tanpa pemahaman konseptual tentang prinsip dan teknik manajemen harus mengandalkan keberuntungan dan intuisi. Namun dengan pengetahuan dan keterampilan yang baik maka mereka akan memiliki peluang sukses yang lebih tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa “manajemen adalah ilmu sekaligus seni”.

Manajemen sebagai Profesi

Kita telah membahas tentang manajemen sebagai ilmu dan seni. Dimana pada prakteknya manajemen merupakan hasil kolaborasi ilmu dan seni. Apakah manajemen adalah sebuah profesi? McFarland memberikan ciri-ciri profesi sebagai berikut: (1) Adanya pengetahuan yang terorganisir dan sistematis; (2) Metode formal untuk memperoleh pelatihan dan pengalaman; (3) Adanya asosiasi dengan profesionalisasi sebagai

tujuannya; (4) Adanya kode etik yang mengatur perilaku anggota profesi; (5) Pembebanan biaya berdasarkan layanan, tetapi dengan memperhatikan prioritas layanan di atas keinginan untuk imbalan uang

Manajemen, seperti yang kita semua tahu, tidak memiliki semua karakteristik profesi di atas. Tidak seperti kedokteran atau hukum, manajemen tidak memiliki norma perilaku manajerial yang pasti. Tidak ada kode etik atau lisensi manajer yang seragam. Selanjutnya, masuk ke pekerjaan manajerial tidak terbatas pada individu dengan gelar akademik khusus saja. Peter Drucker dalam (Tripathi and Reddy, 2012) berpandangan bahwa memegang gelar akademis tidak boleh menjadi syarat untuk masuk ke dalam profesi manajemen. Dia mengatakan bahwa "tidak ada kerusakan yang lebih besar yang dapat terjadi pada ekonomi kita atau masyarakat kita selain upaya untuk memprofesionalkan manajemen dengan manajer lisensi, misalnya, atau dengan membatasi akses ke manajemen untuk orang-orang dengan gelar akademis khusus."

Berikut ini adalah argumennya untuk mendukung pandangan tersebut:

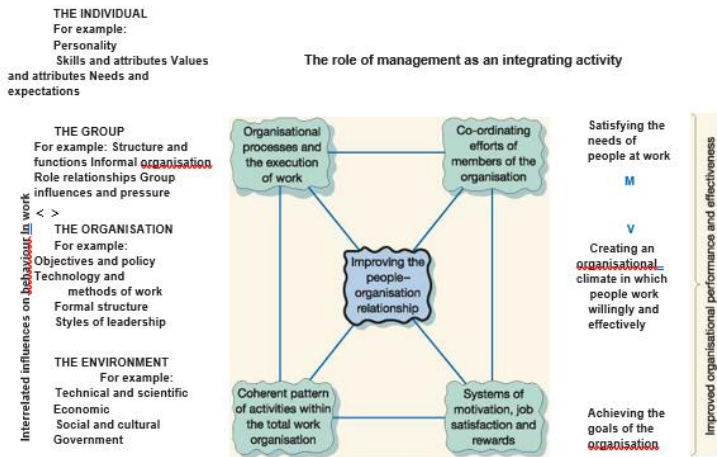
1. Gelar dalam manajemen tidak dengan sendirinya membuat seseorang menjadi manajer profesional seperti halnya gelar dalam filsafat membuat seseorang menjadi seorang filsuf. Inti dari manajemen profesional adalah pencapaian, bukan pengetahuan; hasil bukan logika. Dengan bersikeras memegang gelar, kami terlalu menekankan pengetahuan dan sepenuhnya mengabaikan keterampilan. Ini akan menghilangkan orang-orang yang, meskipun sangat terampil, tidak memiliki gelar yang diperlukan.
2. Orang yang pernah disertifikasi sebagai profesional berdasarkan gelar akademik mereka akan selalu tetap profesional, meskipun pengetahuan mereka menjadi usang di tahun-tahun berikutnya.

Berdasarkan paparan tersebut, dapat kita simpulkan bahwa manajemen tidak dapat disebut sebagai profesi. Namun terlepas dari pro dan kontra, terdapat

kecenderungan tertentu yang mengarah pada profesionalisasi manajemen. Mengelola bisnis tidak lagi hanya masalah intuisi atau kemampuan keluarga. Hal yang tidak kalah penting yaitu memperoleh pengetahuan atau pelatihan profesional. Banyak faktor mendasari mengapa pengelolaan suatu bisnis memerlukan pelatihan formal dan keterampilan.

Manajemen sebagai Kegiatan yang Terintegrasi

Setiap orang atau individu memiliki orientasi yang berbeda dalam bekerja. Dalam hal ini manajemen mengambil peran dalam fenomena perbedaan orientasi seseorang atau individu untuk bekerja, atau sifat organisasi kerja atau pengaruh budaya. Dengan proses manajemen, organisasi mengupayakan terjalannya koordinasi antar anggota organisasi. Selain itu melalui manajemen dapat diarahkan dan dibimbing menuju pencapaian tujuannya. Dengan demikian manajemen adalah landasan efektivitas organisasi dapat dilihat pada Gambar 1 (Mullins, 2016)



Gambar 1.1 Management as the Cornerstone of Organisational Effectiveness (Sumber: Mullins, 2016)

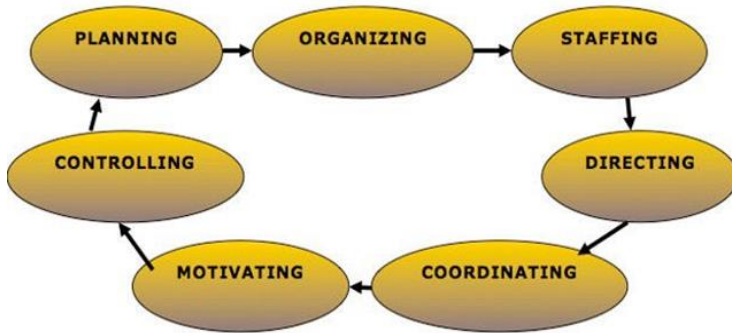
Hal yang paling penting untuk selalu diingat bahwa orang-oranglah yang dikelola, dan dipertimbangkan secara manusiawi. Berbeda dengan mber daya fisik, pada hakikatnya sumber daya manusia tidak dimiliki

sepenuhnya oleh organisasi. Sumber daya manusia yaitu karyawan membawa persepsi, perasaan dan sikap mereka sendiri terhadap organisasi. Perbedaan itu mereka bawa ke dalam sistem dan gaya manajemen, tugas dan tanggung jawab, dan kondisi di mana mereka bekerja. Perilaku manusia berubah-ubah. Seringkali metode ilmiah atau prinsip perilaku tidak selalu dapat diterapkan. Manajemen yang sukses adalah yang mampu menyelesaikan masalah dengan mengintegrasikan individu dan organisasi. Hal tersebut akan membutuhkan pemahaman tentang kepribadian manusia dan organisasi kerja.

Dalam sebuah organisasi akan terdapat hubungan timbal balik yaitu sumber daya manusia (orang/karyawan) dan organisasi saling membutuhkan. Manajemen merupakan bagian integral dari hubungan ini. Pada dasarnya, aktivitas mengintegrasikan mencakup setiap aspek operasi organisasi dan harus berfungsi untuk memenuhi kebutuhan orang-orang di tempat kerja sesuai persyaratan dan ketentuan dari organisasi. Manajemen harus berusaha untuk menciptakan keseimbangan yang tepat antara unsur-unsur yang saling terkait dengan membentuk organisasi secara keseluruhan. Selain itu manajemen juga berperan dalam menggabungkan unsur-unsur tersebut ke dalam pola-pola aktivitas yang koheren yang paling sesuai dengan lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Dalam manajemen terdapat fungsi manajemen yang merupakan acuan dalam melakukan aktivitas yang membentuk proses manajemen. Fayol, Taylor and Drucker (2014) membagi fungsi manajemen menjadi tujuh yaitu: (1) *Planning* (Perencanaan); (2) *Organizing* (Pengorganisasian); (3) *Staffing* (Kepegawaian); (4) *Directing* (Mengarahkan); (5) *Coordinating* (Koordinasi); (6) *Motivating* (Memotivasi); (7) *Controlling* (Mengontrol).



Gambar 1.2 Fungsi Manajemen
(Sumber: Fayol, Taylor and Drucker, 2014)

Sedangkan Certo and Certo (2016) membagi fungsi manajemen menjadi empat yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan melibatkan pemilihan tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, menguraikan bagaimana tugas harus dilakukan, dan menunjukkan kapan harus dilakukan. Kegiatan perencanaan berfokus pada pencapaian tujuan. Perencanaan berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam waktu dekat (jangka pendek) maupun di masa depan yang lebih jauh (jangka panjang).

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian dapat dianggap sebagai menetapkan tugas-tugas yang dikembangkan di bawah fungsi perencanaan untuk berbagai individu atau kelompok dalam organisasi. Pengorganisasian, kemudian, menciptakan mekanisme untuk mewujudkan rencana. Pengorganisasian mencakup penentuan tugas dan pengelompokan pekerjaan. Pengorganisasian tidak boleh kaku, tetapi dapat beradaptasi dan fleksibel untuk menghadapi tantangan saat keadaan berubah.

3. *Influencing* (Mempengaruhi)

Mempengaruhi adalah salah satu fungsi dasar dalam proses manajemen. Fungsi ini sering disebut sebagai memotivasi, memimpin, mengarahkan, atau menggerakkan, terutama berkaitan dengan orang-orang di dalam organisasi. Mempengaruhi dapat didefinisikan sebagai membimbing aktivitas anggota organisasi ke arah yang tepat. Arah yang tepat adalah setiap arah yang membantu organisasi bergerak menuju pencapaian tujuan. Tujuan akhir dari mempengaruhi adalah untuk meningkatkan produktivitas.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Pengendalian adalah fungsi manajemen dimana manajer diharapkan dapat melakukan sebagai berikut: (1) Mengumpulkan informasi tentang bagaimana mengukur kinerja dalam organisasi; (2) Membandingkan kinerja saat ini dengan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya; (3) Menentukan apakah organisasi harus dimodifikasi untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Akan tetapi, dalam prakteknya manajer dapat melakukan kesalahan dalam menjalankan fungsi dari manajemen itu sendiri seperti terlihat pada gambar 1. Pada gambar 1 dapat dilihat kesalahan klasik yang biasa dilakukan manajer dalam menjalankan berbagai fungsi manajemen (Certo and Certo, 2016). Adapun kesalahan klasik yang biasa dilakukan manajer dalam menjalankan berbagai fungsi manajemen yaitu terkait dengan *planning* (perencanaan) yaitu: (a) Tidak menetapkan tujuan untuk semua area organisasi yang penting; (b) Membuat rencana yang terlalu berisiko; (c) Tidak mengeksplorasi cukup alternatif yang layak untuk mencapai tujuan. Kesalahan yang mungkin dilakukan manager dalam terkait organizing (pengorganisasian) yaitu: (1) Tidak membentuk departemen dengan tepat; (2) Tidak menekankan koordinasi anggota organisasi; (3) Menetapkan rentang manajemen yang tidak tepat.

Gambar 3.

Classic mistakes commonly made by managers in carrying out various management functions

<p>Planning Not establishing objectives for all important organizational areas Making plans that are too risky Not exploring enough viable alternatives for reaching objectives</p>
<p>Organizing Not establishing departments appropriately Not emphasizing coordination of organization members Establishing inappropriate spans of management</p>
<p>Influencing Not taking the time to communicate properly with organization members Establishing improper communication networks Being a manager but not a leader</p>
<p>Controlling Not monitoring progress in carrying out plans Not establishing appropriate performance standards Not measuring performance to see where improvements might be made</p>

Lain lagi kesalahan yang biasa dilakukan oleh *manager* pada fungsi manajemen *influencing* (mempengaruhi) yaitu: (i) Tidak meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan baik dengan anggota organisasi; (ii) Membangun jaringan komunikasi yang tidak tepat; (iii) Menjadi manajer tapi bukan pemimpin. Sedangkan fungsi manajemen terakhir, kesalahan yang sering kali dilakukan oleh manager yaitu: (a) Tidak memantau kemajuan dalam melaksanakan rencana; (b) Tidak menetapkan standar kinerja yang sesuai; (c) Tidak mengukur kinerja untuk melihat di mana perbaikan dapat dilakukan.

Daftar Pustaka

- Certo, S. C. and Certo, S. T. (2016) *Modern Management*. 14th edn. Pearson Education, Inc.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. and Pitsis, T. S. (2011) *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*. 3rd edn. London: SAGE Publications Ltd.
- Durai, P. (2015) *Principles Of Management Text and Cases*. 1st edn. Pearson India Education Services Pvt. Ltd.
- Fayol, H., Taylor, F. W. and Drucker, P. F. (2014) *Principles of Management - Extra Income*. we school.
- Free Curricula Centre (2016) *Principles of Management*. Saylor Foundation.
- Mullins, L. J. (2016) *Management and organisational behaviour*. 11th edn. Harlow: Pearson education.
- Tripathi, P. C. and Reddy, P. N. (2012) *Principles of Management*. 5th edn. Tata McGraw Hill Education Private Limited.
- Tutorialspoint (2016) *Management Principles Tutorial*. tutorialspoint.

Profil Penulis



Desi Susanti

Lahir di Pekanbaru, saat ini sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Persada Bunda, Program Studi Manajemen (S1) dengan jabatan fungsional Lektor, dengan pengalaman mengajar lebih dari (20) tahun. Saat ini sedang sedang menempuh kuliah pada Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan, tertarik menulis dan meneliti secara kolaborasi yang berfokus pada bidang Manajemen terutama Marketing Kontemporer, Entrepreneurship dan UMKM. Penulis memiliki kepakaran di bidang pemasaran. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi semua pihak. Penulis juga aktif berkolaborasi dengan dosen-dosen di perguruan tinggi yang ada Indonesia dalam menghasilkan bookchapter diantaranya yaitu Metodologi Penelitian Ekonomi, dan Digital Marketing, Marketing Tourism Service, dan Consumer Behaviour. Selain itu penulis juga aktif sebagai editor buku dan reviewer jurnal.

Email Penulis: dsusant1.hazel@gmail.com

SEJARAH DAN PERKEMBANGAN MANAJEMEN

Antonius Philippus Kurniawan Ghetta, S.E., M.M.

Universitas Nusa Nipa Indonesia

Sejarah Manajemen

Ajaran manajemen dipelajari dan diajarkan sejak awal abad 20. Namun sebetulnya kegiatan dan pemikiran manajemen sudah ada bersama dengan sejarah manusia. Memang banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen, Namun keberadaan ilmu manajemen sudah dipastikan sudah ada ribuan tahun yang lalu. Berikut beberapa contoh yang membuktikan bahwa ilmu manajemen sudah ada sejak dahulu:

1. Pada jaman Nabi Musa telah ada pemikiran manajemen. Ini terlihat pada waktu perjalanan Nabi Musa meninggalkan Mesir menuju Shiftim, yang mana jaraknya kurang lebih 380 mil. Perjalanan sepanjang itu dilakukan bersama dengan ribuan pengikutnya. Semula persoalan yang timbul diputuskan oleh Nabi Musa sendiri, sehingga selama 39 tahun perjalanan tersebut hanya mencapai 240 mil saja. Kemudian Jethro (Mertua Nabi Musa) memberikan nasihat agar perjalanan lebih cepat dan masalah Nabi Musa menjadi ringan, maka Nabi Musa disuruh mendelegasikan tugas dan wewenang kepada orang-orang kepercayaannya dengan kelompok-kelompok: 10, 50, 100, 500, dan 1.000 orang tiap kelompok. Dengan tugas dan pendelegasian wewenang tersebut, sisa perjalanan dengan jarak 140

mil dapat diselesaikan dengan waktu cuma 9 bulan saja.

2. Bangunan Piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang yang memperlakukan apa sebutan untuk manajer ketika itu. Dialah orang yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.
3. Pada jaman Yunani Kuno. Yaitu cara mereka memerintah juga sudah memakai pemikiran manajemen pemakaian pemikiran manajemen yang digunakan ialah membagi lembaga – lembaga pemerintah seperti *councils* (Dewan-dewan), *courts* (Pengadilan – pengadilan), pejabat administrasi, *Board of General*. Dengan demikian lembaga-lembaga ini menunjukkan pentingnya manajemen pada waktu itu.
4. Tembok besar di Cina, Candi Borobudur di Indonesia, Gereja di Vatikan dan masih banyak contoh yang lainnya.

Dari beberapa contoh nyata diatas kita bisa menyimpulkan bahwa keberadaan ilmu manajemen sudah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Namun ilmu ini dikaji secara serius pada abad 20 an, hal ini dipengaruhi oleh dua peristiwa yang sangat besar dan sangat berpengaruh bagi perkembangan ilmu manajemen sebelum abad ke 20.

Perkembangan Manajemen

1. Teori Manajemen Kuno

Teori Manajemen Kuno ini tidak lepas dari kejadian-kejadian dimasa lalu. Sehingga sedikit sekali teori yang bisa diangkat kepermukaan dalam arti bisa kita ketahui secara kepastian, hal ini diakibatkan banyak pengetahuan dimasa lalu yang hilang karena tenggelam atau terkubur bersama kematian pada

manusia dimasa lalu baik itu yang diakibatkan oleh bencana alam maupun peperangan dimasa lalu. Namun ada dua kejadian dimasa lalu yang bisa dijadikan sebagai salah satu teori manajemen kuno yaitu kejadian saat Adam Smith menerbitkan bukunya yang berjudul *The Wealth of Nations* pada tahun 1776 dan Revolusi Industri di Inggris.

Dari kedua peristiwa tersebut kita bisa mengambil teori dari Adam Smith yaitu *keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (division of labor), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang*. Kemudian teori revolusi industri yaitu *Penggunaan mesin dalam manufaktur (memproduksi) lebih ekonomis dipabrik daripada memproduksi barang dirumah*.

2. Teori Manajemen Klasik

Meskipun kita telah membahas pemakaian manajemen dalam berbagai kegiatan terorganisir sejak masa lampau, pengkajian formal manajemen baru dimulai pada awal abad kedupuluh. Kajian awal manajemen ini dikenal sebagai pendekatan / teori manajemen klasik, dimana teori ini berfokus pada rasionalitas dan berusaha menjadikan organisasi dan para pekerja berfungsi seefisien mungkin. Dua teori utama pendekatan klasik adalah *Teori Manajemen Ilmiah (scientific management)* dan *Teori Administasi Umum (general administrative)*.

a. Teori Manajemen Ilmiah

Bila kita diminta untuk menyebutkan secara akurat kapan tepatnya teori manajemen modern lahir, maka tahun 1911 mungkin adalah jawabannya. Pada tahun inilah karya Frederick Winslow Taylor yang berjudul *Principles of Scientific Manajemen* (Prinsip – prinsip Manajemen Ilmiah) pertama kali diterbitkan.

Sedangkan tokoh – tokoh yang terkenal dalam teori manajemen ilmiah di antaranya yaitu:

1) Robert Owen (1771 -1858)

Robert Owen adalah orang yang menentang praktek-praktek memperkerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang amat menyedihkan itu, beliau mengajukan adanya perbaikan terhadap kondisi kerja ini. Pada tahun-tahun awal revolusi industri, ketika para pekerja dianggap instrumen yang tidak berdaya, Owen melihat rneningkatkan kondisi kerja di pabrik, rnenaikkan usia minimum kerja bagi anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, mendirikan toko-toko untuk menjual keperluan hidup karyawan dengan harga yang layak, dan berusaha memperbaiki lingkungan hidup tempat karyawan tinggal, dengan membangun rumah-rumah dan membuat jalan, sehingga lingkungan hidup dan pabrik rnenjadi menarik. Sebab itu, beliau disebut "Bapak Personal Manajemen Modern".

2) Charles Babbage (1792 -1871)

Charles Babbage adalah seorang guru besar matematika yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi pada operasional suatu pabrik, dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah agar terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya. Beliau pertama kali mengusulkan adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu, sehingga pekerjaan dibuat rutin dan lebih mudah dapat dikendalikan dengan alat kalkulator. Babbage merupakan penemu kalkulator mekanis pada tahun 1822, yang disebut "rnesin penambah dan pengurang

(Difference Machine)", Prinsip-prinsip dasarnya digunakan pada mesin-mesin hitung hampir seabad kemudian. Pada tahun 1833 beliau menyusun sebuah Mesin analitis (Analysical Machine), yaitu sebuah komputer otomatis dan merupakan dasar computer modern, sehingga beliau sering dinamakan Bapak Komputer". Tulisannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul "On the economy Of Machinery and Manufactures" (1832).

3) Frederick W. Taylor (1856 -1915)

Frederick W. Taylor dikenal dengan manajemen ilmiahnya dalam upaya meningkatkan produktivitas. Gerakannya yang terkenal adalah gerakan efisiensi kerja. Taylor membuat prinsip-prinsip yang menjadi intinya manajemen ilmiah yang terkenal dengan rencana pengupahan yang menghasilkan turunya biaya dan meningkatkan produktivitas, mutu, pendapatan pekerjaan dan semangat kerja karyawan. Adapun filsafat Taylor memiliki 4 prinsip yang ditetapkan yaitu:

- a) Pengembangan manajemen ilmiah secara benar.
- b) Pekerjaan diseleksi secara ilmiah dengan menempatkan pekerjaan yang cocok untuk satu pekerjaan.
- c) Adanya pendidikan dan pengembangan ilmiah dari para pekerja.
- d) Kerjasama yang baik antara manajemen dengan pekerja.

Dalam menerapkan ke-empat prinsip ini, beliau menganjurkan perlunya revolusi mental di kalangan manajer dan pekerja. Adapun prinsip-prinsip dasar menurut Taylor mendekati ilmiah adalah:

- a) Adanya ilmu pengetahuan yang menggantikan cara kerja yang asal-asalan.
- b) Adanya hubungan waktu dan gerak kelompok.
- c) Adanya kerja sarna sesama pekerja dan bukan bekerja secara individual.
- d) Bekerja untuk hasil yang maksimal.
- e) Mengembangkan seluruh karyawan hingga taraf yang setinggi-tingginya, untuk tingkat kesejahteraan maksimum para karyawan itu sendiri dan perusahaan.

Buku-buku Taylor yang terkenal adalah "*Shop management* (1930)", "*Principles Of Scientific Management* (1911)", dan "*Testimony Before Special House Comittee* (1912)". Dan pada tahun 1947, ketiga buku tersebut digabungkan dalam 1 (satu) buku dengan judul "*Scientific Management*".

4) Henry L Gant (1861 -1919)

Sumbangan Henay L. Grant yang terkenal adalah sistem bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor. Beliau juga memperkenalkan sistem "Charting" yang terkenal dengan "Gant Chart". Ia menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajernen dan para karyawan, yaitu kerja sarna yang harmonis. Henry beranggapan bahwa unsur manusia sangat penting sehingga menggarisbawahi pentingnya mengajarkan, mengembangkan pengertian tentang sistem pada pihak karyawan dan manajemen, serta perlunya penghargaan dalam segala masalah manajemen.

Metodenya yang terkenal adalah metode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana dan memungkinkan adanya pengendalian manajerial yang lebih baik. Dengan menekankan pentingnya waktu maupun biaya dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan. Hal ini yang menghasilkan terciptanya "Gantt Chart" yang terkenal tersebut. Teknik ini pelopor teknik teknik modern seperti PERT (Program Evaluation and Review Technique).

- 5) The Gilbreths (Frank B. Gilbreth: 1868 -1924 dan Lilian Gilbreth: 1878-1972)

Suami istri ini selain mempelajari masalah gerak dan kelelahan, juga tertarik dengan usaha membantu pekerja menampilkan potensinya secara penuh sebagai makhluk manusia. Setiap langkah yang dapat menghasilkan gerak dapat mengurangi kelelahan. Mereka juga terkenal dengan tiga peran dari setiap pekerja yaitu sebagai pelaku, pelajar dan pelatihan yang senantiasa mencari kesempatan baru, atau terkenal dengan konsep "three position plan of promotion". Banyak manfaat dan jasa yang diberikan oleh manajemen ilmiah, namun satu hal penting dilupakan oleh manajemen ini, yaitu kebutuhan sosial manusia dalam berkelompok, karena terlalu mengutamakan keuntungan dan kebutuhan ekonomis dan fisik perusahaan dan pekerjaan. Aliran ini melupakan kepuasan pekerjaan pekerja sebagai manusia biasa. Perhatian Lilian Gilbreth tertuju pada aspek manusia dari kerja dan perhatian suaminya pada efisiensi -yaitu usaha untuk menemukan cara satu-satunya yang terbaik dalam melaksanakan tugas tertentu. Dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, harus memandang para pekerja dan mengerti kepribadian serta

kebutuhan mereka. Ketidakpuasan di antara pekerja karena kurang adanya perhatian dari pihak manajemen terhadap pekerja.

b. Teori Administrasi Umum

Ada sekelompok penulis yang memandang manajemen dari sudut pandang organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini dikenal sebagai *teori administrasi umum (general administrative theory)*. Teori ini lebih menitik beratkan apa yang dikerjakan seseorang manajer dan praktik-praktik manajemen yang baik,. Beberapa figure yang paling menonjol dibalik perkembangan teori ini yaitu:

1) Henry Fayol (1841 -1925)

Henry Fayol mengarang buku "*General and Industrial management*". Pada tahun 1916, dengan sebutan teori manajemen klasik yang sangat memperhatikan produktivitas pabrik dan pekerja, disamping memperhatikan manajemen bagi satu organisasi yang kompleks, sehingga beliau menampilkan satu metode ajaran manajemen yang lebih utuh dalam bentuk cetak biru. Fayol membagi kegiatan dan operasi perusahaan ke dalam 6 macam kegiatan:

- a) Teknis (produksi) yaitu berusaha menghasilkan dan membuat barang-barang produksi.
- b) Dagang (Beli, Jual, Pertukaran) dengan tara mengadakan pembelian bahan mentah dan menjual hasil produksi.
- c) Keuangan (pencarian dan penggunaan optimum atas modal) berusaha mendapatkan dan menggunakan modal.
- d) Keamanan (perlindungan harga milik dan manusia) berupa melindungi pekerja dan barang-barang kekayaan perusahaan.

- e) Akuntansi dengan adanya pencatatan dan pembukuan biaya, utang, keuntungan dan neraca, serta berbagai data statistik.
- f) Manajerial yang terdiri dari 5 fungsi:
- Perencanaan (*planning*) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
 - Pengorganisasian dan (*organizing*), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
 - Memerintah (*Commanding*) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka
 - Pengkoordinasian (*Coordinating*) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
 - Pengendalian (*Controlling*) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Selain hal-hal pokok diatas, masih ada beberapa ajaran Fayol lainnya yaitu:

- a) Keterampilan yang dibutuhkan oleh manajer tergantung kepada tempat pada tingkatan organisasi, yang rendah lebih membutuhkan keterampilan dan kemampuan teknis dibandingkan dengan keterampilan manajerial pada manajer tingkat atas.
- b) Kemampuan dan ketrampilan manajemen harus diajarkan dan dipelajari, sehingga

tidak mungkin hanya diperoleh melalui praktek, timbul tenggelam seperti orang belajar menyelam tanpa guru.

- c) Kernampuan dan keterampilan manajemen dapat diterapkan pada segala bentuk dan jenis organisasi, seperti rumah tangga, pemerintah, partai, industri dan lain-lain.
- d) Prinsip-prinsip manajemen lebih baik daripada hukum manajemen, karena hukum bersifat kaku, sedang prinsip bersifat lebih luwes, sehingga dapat disesuaikan pada keadaan yang dihadapi.
- e) Ada 14 macam prinsip manajemen dari Fayol, yaitu:
 - Pembagian kerja (*Division of labor*), yaitu serakin mengkhususkan manusia dalam pekerjaannya, semakin efisien kerjanya, seperti terdapat pada ban berjalan.
 - Otoritas dan tanggung jawab (*Authority and Responsibility*) diperoleh melalui perintah dan untuk dapat memberi perintah haruslah dengan wewenang formil. Walaupun demikian wewenang pribadi dapat memaksa kepatuhan orang lain.
 - Disiplin (*discipline*), dalam arti kepatuhan anggota organisasi terhadap aturan dan kesempatan. Kepemimpinan yang baik berperan penting bagi kepatuhan ini dan juga kesepakatan yang adil, seperti penghargaan terhadap prestasi serta penerapan sanksi hukum secara adil terhadap yang menyimpang.
 - Kesatuan komando (*Unity of command*), yang berarti setiap karyawan hanya

menerima perintah kerja dari satu orang dan apabila perintah itu datang dari dua orang atasan atau lebih akan timbul pertentangan perintah dan kerancuan wewenang yang harus dipatuhi.

- Kesatuan pengarah (unity of Direction), dalam arti sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama yang harus dipimpin oleh seorang manajer dengan satu rencana kerja.
- Menomorduakan kepentingan perorangan terhadap kepentingan umum (*Subordination of Individual interest to general interest*), yaitu kepentingan perorangan dikalahkan terhadap kepentingan organisasi sebagai satu keseluruhan.
- Renumerasi Personil (*Remuneration of personnel*), dalam arti imbalan yang adil bagi karyawan dan pengusaha.
- Sentralisasi (*Centralisation*), dalam arti bahwa tanggung jawab akhir terletak pada atasan dengan tetap memberi wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai kebutuhan, sehingga kemungkinan adanya desentralisasi.
- Rantai Skalar (*Scalar Chain*), dalam arti adanya garis kewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai ke tingkat terendah seperti tergambar pada bagan organisasi.
- Tata-tertib (*Order*), dalam arti terbitnya penempatan barang dan orang pada tempat dan waktu yang tepat.

- Keadilan (*Equity*), yaitu adanya sikap persaudaraan keadilan para manajer terhadap bawahannya.
- Stabilitas masa jabatan (*Stability of Penure of Personal*) dalam arti tidak banyak pergantian karyawan yang ke luar masuk organisasi.
- Inisiatif (*Initiative*), dengan memberi kebebasan kepada bawahan untuk berprakarsa dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun akan terjadi kesalahan-kesalahan.
- Semangat Korps (*Esprit de Corps*), dalam arti meningkatkan semangat berkelompok dan bersatu dengan lebih banyak menggunakan komunikasi langsung daripada komunikasi formal dan tertulis.

2) Mary Parker Folett (1868-1933)

Mary percaya bahwa adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen brdasar persamaan tujuan, namun tidak sepenuhnya benar untuk memisahkan atasan sebagai pemberi perintah dengan bawahan sebagai penerima perintah. Beliau menganjurkan kedudukan kepemimpinan dalam organisasi, bukan hanya karena kekuasaan yang bersumber dari kewenangan formil, tapi haruslah berasal dari pada pengetahuan dan keahliannya sebagai manajer.

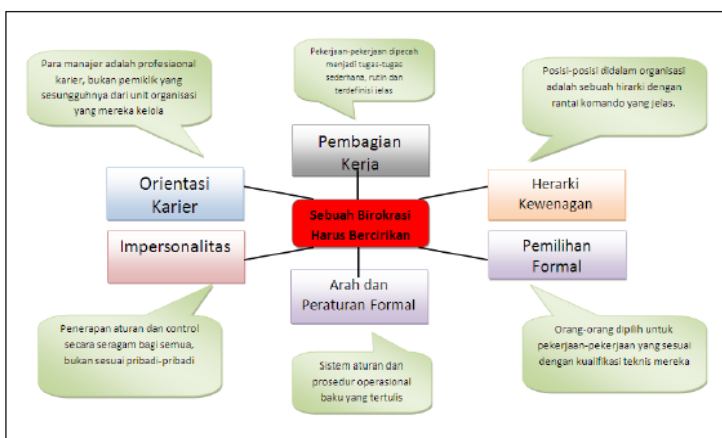
3) Oliver Sheldon (1894 -1951)

Ada 3 prinsip dari Oliver, yaitu:

- a) Kebijakan, keadaan dan metoda industri haruslah sejalan dengan kesejahteraan masyarakat.

- b) Manajemen seharusnya mampu menafsirkan sangsi moral tertinggi masyarakat sebagai keseluruhan yang memberi makna praktis terhadap gagasan keadilan sosial yang diterima tanpa prasangka oleh masyarakat.
- c) Manajemen dapat mengambil prakarsa guna meningkatkan standar etika yang umum dan konsep keadilan sosial.
- 4) Max Weber

Max Webber adalah seorang sosiolog berkebangsaan Jerman yang mendalami bidang organisasi. Ia menulis gagasan – gagasannya pada awal 1990an, dan mengembangkan ssebuah teori mengenai struktur otoritas dan hubungan-hubungan kewenangan berdasarkan sebuah model organisasi yang ideal, yang dinamakan birokrasi atau sebuah organisasi yang dicirikan oleh adanya pembagian kerja yang jelas, hierarki kepemimpinan yang tegas, arahan-arahan dan aturan-aturan yang lugas, serta hubungan antar individu yang tidak bersifat pribadi (alias professional).



Gambar 2.1 Birokrasi Menurut Webber

3. Teori Manajemen Kuantitatif

Teori manajemen kuantitatif juga dikenal dengan sains manajemen (*management science*). Karena teori ini menerapkan teknik-teknik kuantitatif untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan. Teori ini lahir dan berkembang dari solusi-solusi matematika dan statistika yang digabungkan untuk memecahkan masalah-masalah militer dalam Perang Dunia II dimasa lalu.

Setelah berakhirnya perang, banyak diantara teknik-teknik yang sebelumnya diperuntukkan bagi kepentingan militer ini kemudian diterapkan dalam bisnis. Sebagai contohnya yaitu sekelompok perwira militer A.S. yang dijuluki "The Whiz Kids" (Anak-Anak Serba Tahu), bergabung dengan Ford Motor Company pada eprteengahan era 1940-an, dan segera mereka menerapkan metode-metode statistic dan model-model kuantitatif untuk membantu proses pengambilan keputusan diperusahaan tersebut.

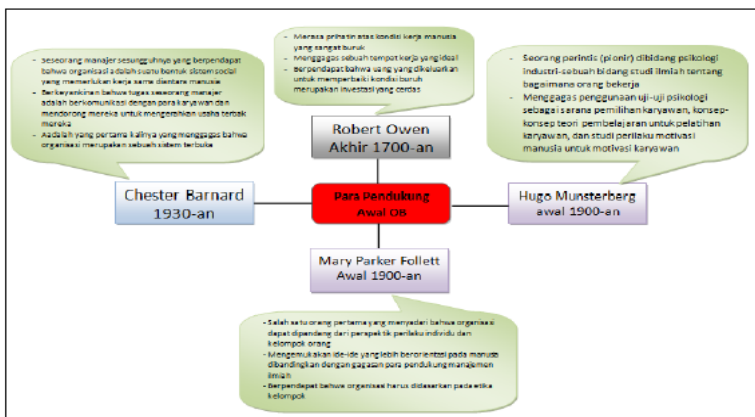
Jadi tepatnya teori manajemen kuantitatif yaitu suatu teori manajemen yang melibatkan penggunaan statistika, model-model optimasi, model-model informasi, simulasi computer, dan berbagai teknik kuantitatif lainnya dalam aktifitas-aktifitas manajemen. Pemrograman linier misalnya, adalah sebuah teknik yang digunakan para menejer untuk membantu mereka dalam mengambil keputusan-keputusan yang terkait dengan alokasi sumber daya. Kemudian penjadwalan kerja menjadi lebih efisien dengan penerapan analisis penjadwalan jalur kritis (*critical-path scheduling analysis*). Dan banyak contoh – contoh yang lain yang menggunakan aplikasi dari teori manajemen kuantitatif.

4. Teori Aliran Perilaku

Seperti yang kita ketahui, para manajer menyelesaikan berbagai pekerjaan dengan bekerja bersama orang lain. Hal ini menjelaskan mengapa sebgaiain peneliti mengkaji manajemen dengan melihat orang-orang didalam organisasi. Bidang studi

khusus yang mempelajari secara mendalam tindakan-tindakan (perilaku) orang yang bekerja disebuah organisasi dikenal sebagai **perilaku organisasi (*organizational behavior, OB*)**. banyak diantara hal-hal yang dikerjakan oleh para manajer masa kini dalam mengelola orang-memotivasi, memimpin, membangun kepercayaan, bekerja didalam team, mengelola konflik dsb. Hal itu adalah salah satu sumbangsih dari berbagai penelitian OB.

Dalam teori ini ada 4 nama tokoh yang namanya mencuat diatas yang lainnya sebagai pendukung awal pendekatan OB yaitu: Robert Own, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet, dan Chester Barnard. Kontribusi mereka memang beragam dan berbeda-beda, namun mereka semua meyakini bahwa manusia merupakan kekayaan (aset) terpenting yang dimiliki sebuah organisasi, oleh karena itu harus dikelola secara baik dan benar. Gagasan-gagasan mereka kemudian menjadi landasan bagi praktek-praktek manajemen semisal prosedur pemilihan karyawan, program-program motivasi, dan cara bekerja dalam team. Lihat pada gambar 2.2 dibawah ini yang menunjukkan peraga yang merangkumkan hal-hal terpenting dari gagasan tersebut.



Gambar 2.2 Pendukung Awal OB

Setelah teori perilaku organisasi (OB) ditemukan dan bermanfaat dalam banyak bidang. Muncullah beberapa kajian-kajian diwaktu itu. Kontribusi terpenting dibidang OB ini diberikan oleh *kajian-kajian Hawthorne* yaitu serangkaian studi yang dilakukan di perusahaan Western Electric Company Work dikota Cicero, Illinois, A.S. Kajian-kajian ini dimulai pada tahun 1924, Pada awalnya dirancang dan dijalankan oleh para insinyur di Western Electric sebagai sebuah eksperimen manajemen ilmiah. Mereka berminat mengetahui pengaruh intensitas penerangan (cahaya) yang berbeda-beda pada produktifitas pekerja, sebagaimana dari hasil penelitiannya itu diketahui bahwa pengaruh cahaya tidak mempengaruhi dari jumlah hasil produktifitas yang dilakukan oleh pekerja, sehingga mereka menyimpulkan bahwa da sesuatu yang membuat mereka terpengaruh kecuali intensitas cahaya, tapi apa itu?? Pada tahun 1927, oara insinyur Western Electric meminta seorang professor dari Univesitas Harvard, Elton Mayo dan para rekannya untuk bergabung didalam proyek Kajian Haawthorne sebagai konsultan. Maka, dimulailah sebuah kaliborasi yang berlangsung hingga tahun 1932 dan membuahkan banyak sekalai hasil eksperimen. Berkenaan dengan pendefinisian ulang desain pekerjaan (*job redesign*), perubahan- perubahan hari panjang kerja (*workday*) ,dan minggu kerja (*workweek*), penetapan waktu istirahat kerja, perencanaan skema upah individu versus upah kelompok kerja, Hasil –hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa skema insentif ini tidak begitu berpengaruh pada output pekerja dibandingkan dengan factor-faktor semisal tekanan kelompok, penerimaan oleh kelompok, dan rasa aman didalam kelompok. Para peneliti kemudian menyimpulkan bahwa norma – norma social atau aturan – aturan kelompok adalah faktor penentu (*determinan*) terpenting bagi perilaku pekerja seseorang.

5. Teori Manajemen Kontenporer

Sebagaimana telah kita pelajari dimakalah ini, berbagai unsur teori teori manajemen masa lalu masih tetap digunakan oleh para manajer masa kini, atau setidaknya mempengaruhi mereka dalam menjalankan pekerjaan mereka. Sebagiaian besar teori terdahulu ini berfokus pada urusan-urusan manajer didalam organisasi.

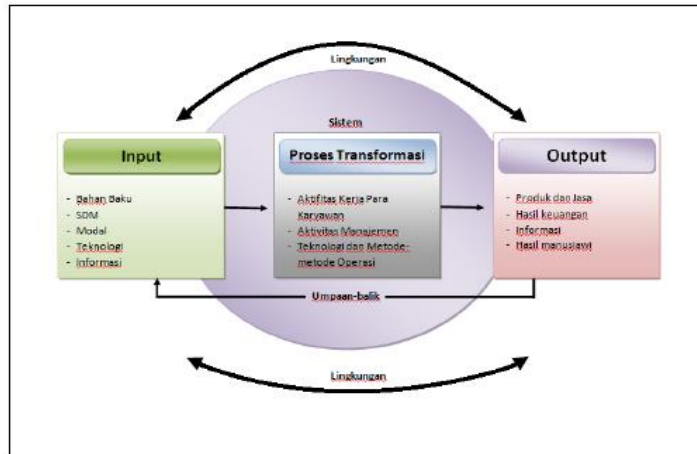
Dimulai pada era 1960-an, para peneliti ilmu manajemen mulai mengalihkan perhatiannya ke hal-hal yang terjadi dilingkungan di *luar* batas-batas organisai. Dua teori pendekatan kontenporer yaitu: *Kesisteman* dan *situasional*, merupakan bagian dari arus perubahan tersebut, Mari kita tinjau masing masing teori pendekatan ini.

a. Teori Sistem

Teori system adalah salah satu teori dasar didalam ilmu fisika, yang dimasa lampau belum pernah diterapkan didalam organisasi-organisasi manusia. Pada tahun 1938, Chester Barnard, seseorang esekutif disebuah perusahaan telephon, menuliskan didalam bukunya yang berjudul *The Functions of an Executive (fungsi-fungsi seseorang esekutif)*, bahwa sebuah organisasi berfungsi sebagai sebuah sistem kerja bersama (ko-operasi atau koperasi). Akan tetapi baru pada decade 1960-an para pengkaji ilmu manajemen berminat menelaah teori sistem dan bagai mana hubungannya dengan organisasi.

Sebuah Sistem adalah sekumpulan bagian yang saling terkait dan saling bergantung antara satu dan lainnya, yang ditata sedemikian rupa hingga membentuk sebuah kesatuan yang utuh. Dua tipe dasar sistem adalah *sistem tertutup* dan *sistem terbuka*. **Sistem tertutup** adalah tidak dipengaruhi dan tidak pula berinteraksi dengan lingkungan disekitarnya. Sebaliknya **Sistem Terbuka** dipengaruhi dan berinteraksi dengan lingkungan tempatnya berada. Dimasa kini, bila

kita membicarakan organisasi sebagai sebuah sistem, maka yang dimaksud adalah sistem terbuka.



Gambar 2.3 Diagram Interaksi Sistem Organisasi Terbuka

Pada gambar 2.3 memperlihatkan diagram sebuah organisasi yang disajikan dari sudut pandang sistem terbuka. Seperti yang dapat kita lihat disini, diaman sebuah organisais menerima/mengambil input (sumber daya) dari lingkungannya dan mengubah, memproses, sumber-sumberdaya tersebut menjadi output yang kemudian disebarkan kembali ke lingkungannya. Dengan demikian, organisasi adalah sebuah sistem yang terbuka dan berinteraksi dengan lingkungannya.

b. Teori Situasional

Para pakar manajemen teoritis dimasa-masa awal perkembangan bidang ini dahulu mengemukakan prinsip-prinsip manajemen yang mereka anggap dapat diterapkan secara universal. Penelitian-penelitian sesudahnya mengungkapkan adanya banyak pengecualian diantara prinsip-prinsiip tersebut. Sebagai contoh, prinsip pembagian kerja memang berharga dan telah digunakan secara

luas, namun pekerjaan-pekerjaan dapat berubah menjadi terlalu sempit dan terkhususkan (spesifik).

Birokrasi memang dibutuhkan didalam banyak situasi, namun dalam berbagai situasi lainnya, bentuk-bentuk struktur yang lebih lues dapat lebih berfungsi efektif. Manajemen tidak (dan memang tidak dapat) didasarkan pada prinsip-prinsip dasar yang kaku yang berlaku sama didalam segala hal keadaan. Situasi –situasi yang berbeda dan cepat berubah mengharuskan para manajer menggunakan beragam pendekatan dan teknik. ***Pendekatan situasional (contingency approach)*** menyatakan bahwa setiap organisasi bersifat unik, menghadapi situasi-situasi yang berlainan (contingencies), dan membutuhkan cara pengelolaan yang berbeda-beda.

Daftar Pustaka

- Alston, W. P. (1990). Externalist theories of perception. *Philosophy and Phenomenological Research*, 51(Fall), 73– 97.
- (1991). *Perceiving God: The epistemology of religious experience*. Ithaca: Cornell University Press.
- (1993). *The reliability of sense perception*. Ithaca: Cornell University Press.
- (1999). Back to the theory of appearing. *Philosophical Perspectives*, 13(Oct), 181–203.
- (2002). Sellers and the myth of the given. *Philosophy and Phenomenological Research*, 65(1),69–86.
- Ansoff, H.I., 1965, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Argyris, C., 1970, *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*, Addison-Wesley, Reading, USA.
- Barnard, C., 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Bolman, L.G & Deal, T.E. (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, Jossey-Bash Publishers, San Francisco.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). A Contingency Model of Organizational Analysis in ‘Sociological Paradigms and Organizational Analysis’, Gower Publishing Aldershot,
- Chandler, A.D., 1962, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA,
- Crosby, P.B., 1979 *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York,
- Clark, A. (1997). *Being there: Putting brain, body, and world together again*. Cambridge, MA: The MIT Press.

- Deacon, T. W. (1997). *The symbolic species: The co-evolution of language and the brain*. New York: W.W. Norton & Company.
- Degeling, P., (1997). Management and Organization School of Health Service Management, UNSW.
- Dennett, D. C. (2005). *Sweet dreams: Philosophical obstacles to a science of consciousness*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Dewey, J. (1958). *Experience and nature*. New York: Dover Publications.
- Deming, W.E., 1982, *Out of Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA,
- Drucker, P., 1954 *The Practice of Management*, Harper & Row, New York
- Gabor, Andrea dan Mahoney, James, 2010 *Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations*, www.businessillinois.edu, working paper.
- Giddens, A. (1981). Agency, Institution, and Time-Space Analysis, in K. Knorr-Cetina A.V. Cirourel (Rds), *Advances in Social Theory and Methodology*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Gilbreth, F.B. dan Gilbreth, L.M., 1917, *Applied Motion Study*, Sturgis and Walton, New York, USA.
- Griffin, R.W.,1990, *Management*, edisi 3., Houghton Mifflin, Boston, MA, USA
- Gibson, J. J. (1986). *The ecological approach to visual perception*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grimes, J. (1996). On the failure to detect changes in scenes across saccades. In K. Akins (Ed.), *Perception* (pp. 89–109). New York: Oxford University Press.
- Handy, C. B. (1986). *Understanding Organization*, Penguin Books, London.

- Hardin, C. L. (1986). *Color for philosophers: Unweaving the rainbow*. Indianapolis: Hackett Publishing.
- Hume, D. (2000). *A treatise of human nature*. New York: Oxford University Press.
- Herzberg, F., 1966, *Work and the Nature of Man*, World Press, Cleveland.
- Higgins, J.M., 1991, *The Management Challenge: An Introduction To Management*, Macmillan, New York.
- Jackson, F. (1986). What Mary didn't know. *Journal of Philosophy*, 83(5), 291-295.
- James, W. (1890). *Principles of psychology* (2 vols). New York: Henry Holt.
- Juran, J.M., 1988, *Juran on Planning for Quality*, The Free Press, New York.
- Kant, I. (1929). *Critique of pure reason* (trans: Smith, N. K). London: Macmillan.
- Koontz, H., 1961 "The management theory jungle", *Journal of the Academy of Management*,
- Maslow, A., 1943, "A theory of motivation", *Psychological Review*,
- McGregor, D., 1960 *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- McClelland, D., 1961, *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, New Jersey.
- Morgan, G., (1997). *Image of Organization*, Sage Publication, California.
- Mintzberg, H., 1979, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Muldoon, Jeffrey, 2012, *The Hawthorne Legacy: a reassessment of the impact of hawthorne studies on management scholarship, 1930- 1958*, *Journal of Management History*.

- Noë, A. (2004). *Action in perception*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Osigweh, C.A.B., 1985, *Professional Management: An Evolutionary Perspective*, Kendall/Hunt, Dubuque, IA.
- Ouchi, W.G., 1981 *Theory Z*, Addison-Wesley, New York.
- Parker, Lee dan Ritson, Phillip, 2005, *Fad, stereotypes and management gurus: Fayol and Follet today*, Journal of Management History.
- Pascale, R.T. dan Athos, A.G., 1981, *The Art of Japanese Management*, Warner Books, New York.
- Peters, T.J. dan Waterman, R.H. Jr, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Pindur, Wolfgang., Rogers, Sandra. dan Pan Suk Kim, 1995, "The History of Management: a Global Perspective", Journal of Management History, MCB University Press, USA.
- Pollard, H.R., 1974, *Developments in Management Thought*, William Heinemann, London.
- Porter, M.E., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Pugh, D.S. & Hickson, D. J. (1989). *Writers on Organizations*, Penguin Books, London.
- Reed, E. S. (1996). *Encountering the world: Toward an ecological psychology*. New York: Oxford University Press.
- Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (Eds), 1992, *Classics of Organization Theory*, Brooks/Cole, Pacific Grove, CA,
- Simon, H.A., 1976, *Administrative Behavior*, Free Press, New York.
- Setiawan, S. (1991). *Theory of Everything*, Andi Offset, Yogyakarta,
- Skarda, C. A. (1999). The perceptual form of life. *Journal of Consciousness Studies*, 6(11- 12), 79-93.
-

- Sutarto. (1995). *Dasar-Dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Taylor, F.W., 1911, *Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers, New York, USA.
- Urwick, L.F., 1943, *The Elements of Administration*, Harper & Row, New York, NY.
- Urwick, L. 1956. *The Manager's Span of Control*. The Harvard Business Review. May-June.
- Vaskun, Balazs dan Tsutsui, William, 2012, *A Modern History of Japanese Management Thought*, Journal of Management History.
- Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. (1991). *The embodied mind: Cognitive science and human experience*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Von Neumann, J. dan Morgenstern, O., 1944, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Whitehead, A. N. (1959). *Symbolism: Its meaning and effect*. New York: Macmillan Company.
- Worsley, P. (1991). *The New Modern Sociology Readings*, Penguin Books, London.
- Quinn, dkk. (2000). *Menjadi Seorang Manajer Yang Ahli* (Terjemahan), Interaksara, Batam,
- Wren, Daniel dan Bedeian, Arthur, 2009, *The Evolution of Management Thought*, ed. 6, John Wiley & Sons, USA.

Profil Penulis



Antonius Philippus Kurniawan Gheta

Lulus S-1 di Program Studi Manajemen STIESIA Surabaya Tahun 2006. Lulus Magister Manajemen STIESIA Surabaya Tahun 2008. Tahun 2010 mengajar di Universitas Nusa Nipa Indonesia Di Maumere Kabupaten Sikka dan mulai awal sampai sekarang mendalami dan mengajar mata kuliah Manajemen Pemasaran. Mulai tahun 2010 sampai sekarang aktif menulis artikel di jurnal nasional dan internasional. Tahun 2017 sampai 2019 pernah menjabat sebagai Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Tahun 2019 sampai sekarang dipercaya menjabat Wakil Dekan 3 Fakultas Ekonomi Universitas Nusa Nipa Indonesia. Saat ini sedang melanjutkan pendidikan S-3 Ilmu Manajemen Di STIESIA Surabaya.

Email Penulis: antonius.philipus@gmail.com

FUNGSI – FUNGSI MANAJEMEN

T. Arief Pahlevi Pasha, S.E., M.Si.

STIE Persada Bunda Pekanbaru

Pengantar

Fungsi manajemen dapat diartikan sebagai segala bentuk kegiatan manajerial meliputi perencanaan hingga evaluasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Fungsi manajemen dapat diasosiasikan juga dengan sejumlah pekerjaan yang dapat dikelompokkan menjadi bagian-bagian tertentu sehingga nantinya bekerjasama membentuk suatu kesatuan administratif. Sebagaimana yang diketahui, manajerial terdiri dari tingkatan-tingkatan tertentu, dimana masing-masing tingkatan manajerial tersebut akan menjalankan fungsi dan tanggungjawab yang bervariasi. Secara umum, manajer menjalankan fungsi vertikal dan horizontal. Pada fungsi vertikal, seorang manajer dituntut untuk mampu menghubungkan (sebagai mediator) antara hierarkis atas perusahaan dengan bawahan. Pada fungsi horizontal, manajer harus dapat memastikan hubungan yang bersifat setara ataupun progresif (berkaitan dengan proses-proses yang saling berkaitan dalam perusahaan) dengan divisi lain dapat selalu berjalan secara koheren.

Posisi manajer merupakan salah satu posisi yang menantang. Seorang manajer harus mampu untuk mewujudkan tujuan utama perusahaan dengan efektif dan efisien (Hunsaker and Hunsaker 2021). Tantangannya, di dalam suatu perusahaan kita tidak hanya menghadapi ancaman dari luar perusahaan, namun juga harus mempertimbangkan permasalahan

yang dapat muncul dari dalam perusahaan itu sendiri. Seorang manajer, apapun divisinya, harus memiliki kemampuan dasar yaitu mengelola orang (dikarenakan posisi manajer umumnya membawahi suatu kelompok pekerja di divisi tertentu) agar dapat membentuk suatu tim yang solid sehingga pekerjaan yang dibebankan dapat selesai sesuai dengan harapan pimpinan.

Pada dasarnya, seorang manajer merupakan pengatur dari segala kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya agar memiliki kemampuan serta ketepatan yang diharapkan (Sadikin et al. 2020). Secara garis besar, kegiatan di dalam suatu perusahaan dapat dibagi menjadi 3 yaitu perencanaan, eksekusi dan evaluasi. Secara konsisten, di setiap tahapan kegiatan tersebut para manajer memegang peranan yang sangat besar dikarenakan seluruh kegiatan tersebut tidak lain untuk memastikan tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien (Durai 2015; Ellen 2001; Lussier and Hendon 2019).

Fungsi-Fungsi Manajerial (Manajemen Proses)

Pembahasan mengenai fungsi-fungsi manajerial masih menimbulkan perdebatan. Masing-masing ahli mengutarakan berbagai pendapat mengenai apa saja yang menjadi fungsi dari manajemen. Pada dasarnya, fungsi-fungsi yang dijabarkan relatif serupa, bahkan terkadang hanya berganti istilah saja namun merujuk pada penjelasan yang mirip (Sadikin et al. 2020; Tripathi and Reddy 2017). Secara umum, fungsi-fungsi dari manajemen dapat disederhanakan sebagai berikut:

1. Planning (Perencanaan)

Perencanaan merupakan fungsi yang menentukan secara lebih lanjut tentang apa yang harus dilakukan. Perencanaan merupakan proses menentukan tujuan bisnis dan menterjemahkan tujuan tersebut menjadi metode-metode yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut (Nashar 2013). Perencanaan meliputi penentuan apa yang harus dilakukan, bagaimana dan di manakah kegiatan tersebut akan dilakukan, siapa yang akan melakukannya serta bagaimanakah

metode evaluasi yang akan digunakan dalam kegiatan tersebut. Proses perencanaan tidak hanya dilakukan oleh perusahaan secara keseluruhan, melainkan dilakukan juga oleh setiap level manajerial yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Hal tersebut wajib dilakukan karena tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan akan menjadi berbeda teknik perencanaannya bergantung pada level manajerialnya.

Dalam membuat suatu perencanaan, maka perlu diperhatikan hal-hal berikut (Wijaya and Rifa'i 2016):

- a. Perencanaan harus menghasilkan beberapa alternatif
 - b. Perencanaan harus realistis dan ekonomis
 - c. Dalam perencanaan diperlukan koordinasi antar divisi
 - d. Perencanaan harus didasari oleh pengalaman, pengetahuan dan intuisi
 - e. Perencanaan harus dilandasi dengan partisipasi seluruh anggota
 - f. Perencanaan harus mempertimbangkan segala kemungkinan yang akan terjadi
 - g. Perencanaan harus bersifat flexible
 - h. Perencanaan harus menjadi landasan bagi fungsi-fungsi manajemen lain
2. *Budgeting* (Penganggaran)

Fungsi *budgeting* merupakan tahapan yang dilaksanakan oleh manajer setelah perencanaan selesai dilakukan. Dalam proses ini, manajer menjalankan fungsinya dengan membuat suatu perhitungan anggaran biaya yang akan digunakan dalam upaya mencapai *goals* perusahaan yang telah ditentukan. Fungsi ini dikategorikan sebagai fungsi proses dikarenakan proses *budgeting* dimulai dari tahap persiapan penyusunan anggaran, pengumpulan data dan informasi yang relevan, implementasi rencana anggaran, hingga tahap pengendalian dan evaluasi.

Dalam penyusunan anggaran maka perlu diperhatikan hal-hal berikut (Rohman 2017):

- a. Pembiayaan harus realistis
- b. Pembiayaan harus luwes sehingga masih terbuka untuk dirasionalisasikan
- c. Pembiayaan harus berazas kontinuitas, yang artinya harus senantiasa diperhatikan perjalanan prosesnya hingga sampai pada tahapan evaluasi akhir.

3. *Organizing* (Pengaturan)

Maksud dari fungsi ini yaitu mengatur, menyediakan, dan pengkondisian segala hal yang berguna bagi kelangsungan kegiatan perusahaan (Hutahaean 2018). Hal-hal yang diatur antara lain: personil, bahan baku, peralatan dan modal. Pengaturan ini (dalam literatur lain disebut sebagai pengorganisasian) dapat dikelompokkan menjadi dua cabang, yaitu pengaturan sumberdaya manusia dan pengaturan sumberdaya bahan. Ketika manajerial telah menetapkan tujuan (*goals*) yang ingin dicapai serta strateginya, maka manajer harus mendesain dan mengatur kerangka personil seperti apa yang dibutuhkan agar rencana yang ditetapkan dapat terwujud secara maksimal (Sadikin et al. 2020; Tripathi and Reddy 2017). Selain itu, pengaturan material juga perlu diperhatikan, agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan seperti kekeliruan pemilihan bahan, kepastian ketersediaan bahan, maupun efisiensi harga dari bahan baku yang digunakan.

Secara ringkas, fungsi *organizing* meliputi hal berikut (Sadikin et al. 2020; Silalahi 2015):

- a. Mengalokasikan sumberdaya serta mendesain kerangka kerjanya
- b. Mendesain struktur organisasi
- c. Desain pola interaksi antar struktur organisasi

4. *Directing* (Pengarahan)

Setelah perencanaan dibuat dan struktur organisasi pekerjaan rampung, maka fungsi pengarahan (terkadang disebut memimpin (*leading*) atau

pelaksanaan (actuating)) dilakukan oleh manajer untuk menjelaskan kepada para anggota tentang apa-apa saja kegiatan yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya dengan maksimal. Dalam melakukan fungsi ini, terdapat tiga subfungsi yang dilakukan oleh manajer yaitu: komunikasi, kepemimpinan dan motivasi (Tripathi and Reddy 2017). Komunikasi merupakan fungsi dimana manajer memastikan informasi ataupun arahan yang disampaikan mampu untuk dimengerti dan dijalankan oleh para anggota sesuai dengan harapan perusahaan. Fungsi kepemimpinan merupakan proses dimana para manajer mampu untuk memandu serta memberikan arahan terhadap para bawahan. Fungsi motivasi maksudnya adalah kemampuan dari manajer untuk memberikan pengaruh kepada bawahan agar mereka dapat bekerja dengan kemampuan terbaiknya sehingga memberikan *output* yang maksimal terhadap perusahaan.

5. *Facilitating* (Pemberian Fasilitas)

Pada fungsi ini, para manajer memastikan bahwa fasilitas berupa sarana, prasarana maupun jasa yang diperlukan oleh bawahan tersedia sebagai salah satu upaya dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemberian fasilitas dilakukan oleh perusahaan dengan perantara manajer dimaksudkan agar suatu pekerjaan dapat terlaksana dengan mudah dan tepat. Pemberian fasilitas harus tetap menjunjung tinggi azas profesionalisme, artinya seluruh fasilitas yang disediakan memang murni dilandaskan atas kepentingan perusahaan, bukan kepentingan pribadi.

6. *Controlling* (Fungsi Pengontrolan)

Pada fungsi ini, manajer harus memastikan kinerja karyawan harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Pendapat lain menyatakan bahwa *controlling* adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus jika perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapainya

tujuan yang sudah digariskan semula (Sadikin et al. 2020; Silalahi 2015). Secara garis besar, pelaksanaan fungsi ini meliputi tiga elemen penting yaitu (Tripathi and Reddy 2017):

- a. Penetapan standar kinerja
- b. Pengukuran kinerja sekarang dibandingkan dengan standar kinerja yang diterapkan.
- c. Tindak lanjut terhadap kinerja yang masih dibawah standar.

Fungsi pengontrolan ini sangat krusial dalam perusahaan. Tanpa adanya fungsi ini, kemungkinan terjadinya pembiaran kesalahan oleh manajemen akan semakin tinggi terjadi. Semakin banyak terjadi pembiaran terhadap suatu penyimpangan, maka hal tersebut dapat menyebabkan rencana-rencana yang ditetapkan akan sulit tercapai. Dalam jangka panjang, hal tersebut dapat menyebabkan kerugian yang besar bagi perusahaan.

7. *Innovating* (Inovasi)

Di era modern sekarang ini, untuk mempertahankan eksistensi suatu merk/perusahaan, kontrol terhadap kualitas produk ataupun standar pelayanan tidak dapat dijadikan elemen tunggal yang harus dijaga. Modernisasi menyebabkan aliran informasi menjadi tidak terbandung sehingga kemunculan pesaing-pesaing baru tidak dapat dikontrol oleh perusahaan. Untuk mempertahankan eksistensi, perusahaan wajib memiliki inovasi-inovasi baru mengikuti kebutuhan masyarakat yang sangat dinamis. Inovasi tidak hanya mampu membuat perusahaan mampu menjawab permintaan masyarakat, namun terkadang inovasi ini justru menciptakan pasar-pasar baru yang selama ini belum dijamah oleh para pesaing sehingga membuat perusahaan menjadi *market leader* yang otomatis akan mendatangkan keuntungan yang besar. Oleh karena itu, para manajer dituntut untuk senantiasa melakukan riset baik dari sisi teknologi maupun trend yang sedang atau akan dihadapi oleh masyarakat. Pasar yang dinamis akan membuat perusahaan-perusahaan yang stagnan akan ditinggalkan oleh para

konsumen setianya. Kegagalan dalam berinovasi telah kita lihat pada kasus kejatuhan merk handphone ternama Nokia dan *Blackberry*. Meskipun sempat menjadi *market leader* di masanya, namun ketidakmampuan untuk berinovasi menyebabkan kejatuhan dua merk besar ini terjadi dalam tempo yang singkat.

8. *Representing* (Perwakilan)

Pada masa sekarang, seorang manajer (terutama tingkatan teratas) juga menjalankan fungsi sebagai “wajah” dari perusahaan. Tidak jarang ketika melakukan audiensi dengan *stakeholders*, manajer-manajer didelegasikan sebagai simbol yang mewakili perusahaan yang bersangkutan. *Stakeholders* yang dimaksud ini termasuk juga pihak pemerintah, serikat pekerja, media massa, masyarakat umum serta pihak-pihak lain terkait seperti supplier bahan baku, institusi keuangan bahkan perusahaan competitor.

9. *Reporting* (Pelaporan)

Sebagai penggerak dari perusahaan, seorang manajer dalam prakteknya merupakan pimpinan tertinggi dari perusahaan. Pemilik dari perusahaan umumnya tidak terlalu melakukan campur tangan di dalam proses operasional perusahaan. Oleh karena itu, seorang manajer harus senantiasa memberikan laporan yang komperhensif terkait dengan perkembangan perusahaan kepada pemilik. Di zaman sekarang, tidak jarang perusahaan dimiliki oleh lebih dari satu orang saja sebagai akibat dari pemecahan perusahaan dalam bentuk lembar-lembar saham. Oleh karena itu, fungsi manajerial ini juga dijalankan sebagai bentuk aplikasi konsep akuntabilitas perusahaan terhadap para pemegang saham sehingga nilai dari perusahaan senantiasa terjaga.

Manajemen Fungsional

Di dalam menjalankan perusahaan, terdapat beberapa spesialisasi yang dijalankan oleh masing-masing manajer berdasarkan keahlian yang dimiliki yaitu:

1. Manajemen Produksi

Manajer produksi merupakan posisi yang bertanggungjawab pada seluruh aspek dalam proses produksi suatu barang ataupun jasa yang disediakan oleh perusahaan. Tanggungjawab yang dijalankan meliputi perencanaan, pengawasan, koordinasi serta mengontrol seluruh sumberdaya yang digunakan dalam satu siklus produksi. Selain itu, fungsi manajemen lainnya yang dijalankan oleh manajer produksi adalah penjadwalan produksi, manajemen staff, pengadaan peralatan serta material yang digunakan, menjaga dan meningkatkan standar kualitas dan mengimplementasikan teknik-teknik baru yang berkaitan dengan produksi barang berkualitas. Pada posisi ini, manajer juga menjalankan fungsi vertikal dimana sang manajer harus mampu menjadi penghubung antara atasan serta para bawahan. Manajer produksi memastikan seluruh tujuan dan peraturan perusahaan dapat tercapai serta dijalankan secara efektif dan efisien.

2. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran menjalankan fungsi perencanaan, pengarahan, koordinasi dan kontrol pada seluruh aspek pemasaran perusahaan. Manajer berfungsi untuk membuat suatu konsep produk baru, menentukan strategi harga yang dijalankan, membuat saluran distribusi serta metode promosi yang akan digunakan oleh perusahaan (Durai 2015). Selain itu, manajer pemasaran juga menjalankan fungsi memperkirakan jumlah sumberdaya manusia yang diperlukan, melatih dan memotivasi staff penjualan serta mengevaluasi kinerjanya, melakukan riset terhadap pasar, penentuan posisi serta diferensiasi produk, serta pengelolaan hubungan dengan para konsumen. Namun, seluruh fungsi tersebut tidak semuanya dimiliki dan dijalankan oleh manajer pemasaran. Hal ini dikembalikan lagi kepada ukuran serta kebutuhan perusahaan tersebut. Secara umum, tujuan dari manajer pemasaran adalah memastikan

tercapainya target pemasaran dari perusahaan yang bersangkutan.

3. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan menjalankan fungsi sebagai pengatur alokasi material dan pendanaan yang diperlukan di dalam operasional perusahaan. Dalam menjalankan peran ini, manajer bertanggungjawab untuk mengimplementasikan sistem penganggaran perusahaan agar seluruh tujuan perusahaan dapat tercapai namun dengan metode yang seefisien mungkin. Selain itu, manajer keuangan menjalankan fungsi sebagai perencana dan analisis sistem keuangan, manajemen asset dan pendanaan, pengambilan keputusan investasi serta penggajian dan perpajakan. Pentingnya fungsi manajemen keuangan ini dikarenakan pencapaian dari perusahaan tertuang di dalam laporan keuangannya, sehingga diperlukan kecakapan manajer di dalam menjalankan fungsi manajemen keuangan.

4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia adalah memastikan keberlangsungan karyawan baik dari saat akan bergabung hingga berhenti dari perusahaan berjalan dengan baik. Fungsi vertikal dijalankan oleh para manajer sumber daya manusia yang merupakan perantara antara pimpinan teratas dengan anggota lainnya. Implementasi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan terlihat pada proses perencanaan alokasi penggunaan karyawan, proses seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, integrasi antar divisi, evaluasi kinerja, penetapan kompensasi yang diterima oleh masing-masing karyawan, pemeliharaan kesejahteraan karyawan hingga terkadang termasuk juga masalah kesehatan dan keselamatan karyawan.

Daftar Pustaka

- Durai, Pravin. 2015. *Principles of Management Text and Cases*. Uttar Pradesh: Pearson India Education Services Pvt. Ltd.
- Ellen, A. 2001. *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- Hunsaker, Philip L., and Johanna Hunsaker. 2021. *Essential Manager: Managing People*. London: Dorling Kindersley Limited.
- Hutahaeon, wendy sepmady. 2018. *Dasar Manajemen by Dr. Wendy Sepmady Hutahaeon, S.E., M.Th. (z-Lib.Org).Pdf*. 1st ed. Malang: Ahli Media Press.
- Lussier, Robert N., and John R. Hendon. 2019. *Human Resource Management: Third Edition*. 3rd ed. Washington DC.: Sage Publisher.
- Nashar. 2013. *Dasar-Dasar Manajemen*. Vol. 4. Pamekasan: STIE Perbankan Syariah Pamekasan.
- Rohman, A. 2017. *Dasar Dasar Manejemen*. Malang: Inteligencia Media.
- Sadikin, Ali, M. Si, Isra Misra, and M. Si. 2020. *Pengantar Manajemen Dan Bisnis*. 1st ed. edited by Sardimi. Yogyakarta: K-Media.
- Silalahi, Ulber. 2015. *Asas-Asas Manajemen*. 5th ed. Bandung: Refika Aditama.
- Tripathi, P. C., and P. N. Reddy. 2017. *Principles of Management*. 6th ed. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited.
- Wijaya, Chandra, and Muhammad Rifa'i. 2016. *Dasar Dasar Manajemen Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif Dan Efesien*. Medan: Perdana Publishing.

Profil Penulis



T. Arief Pahlevi Pasha

Merupakan salah satu dosen ilmu manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Persada Bunda Pekanbaru. Mengambil jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial di SMAN 8 Pekanbaru, ketertarikan beliau terhadap ilmu sosial khususnya ekonomi semakin timbul. Beliau kemudian mengikuti program sarjana di Institut Pertanian Bogor jurusan Ilmu Ekonomi dan melanjutkan program Magister Sains Manajemen di Universitas Riau. Beliau merupakan sosok yang gemar berorganisasi. Sejak bangku sekolah menengah hingga saat ini. Beliau pernah tergabung di kepengurusan OSIS, BEM, organisasi kemahasiswaan lain yang berbasis minat dan bakat, hingga Asosiasi Persona Vaporizer Indonesia Perwakilan Wilayah Riau. Selain aktif sebagai pengajar, beliau juga tercatat sebagai pendiri dari Gerakan Maju Bersama, sebuah komunitas yang menampung para pegiat UMKM di Provinsi Riau untuk sama-sama belajar mengenai ilmu kewirausahaan dan bisnis. Beliau saat ini aktif sebagai *business coach* untuk materi manajerial perusahaan dan manajemen keuangan.

Email Penulis: tengkuarifpahlevi30@gmail.com

MANAJEMEN DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI

Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.

Universitas Lambung Mangkurat

Pendahuluan

Manajemen merupakan ilmu terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari semua aktivitas dan keputusan bisnis suatu organisasi atau perusahaan dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Oleh karena itu, setiap organisasi atau perusahaan akan membutuhkan ilmu manajemen, karena tanpa manajemen organisasi atau perusahaan akan kesulitan dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya, ilmu manajemen sangat diperlukan oleh organisasi atau perusahaan untuk menjaga keseimbangan antara elemen dalam organisasi dengan tujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, ilmu manajemen menjadi penting karena dengan ilmu manajemen maka dapat membantu setiap organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu dengan ilmu manajemen, maka organisasi atau perusahaan dapat menyusun dan mengatur strategi yang tepat bagi perusahaannya.

Organisasi atau perusahaan yang ingin sukses atau mencapai keberhasilan bisnisnya, maka ilmu manajemen sangat mempunyai peran yang sangat besar, karena dengan mengimplementasikan ilmu manajemen, maka organisasi atau perusahaan dapat mengelola atau

mengatur pekerjaan dengan efisien dan efektif. Selain itu, dengan menerapkan ilmu manajemen, maka dapat diminimalisasikan hambatan yang kemungkinan muncul dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan.

Pengertian Manajemen

Secara etimologi atau bahasa kata manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu “management”, yang memiliki arti yaitu seni dalam mengatur dan melaksanakan. Sehingga manajemen dapat didefinisikan sebagai sebuah upaya yang terdiri dari perencanaan, pengoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai tujuan atau sasaran secara efisien dan efektif.

Manajemen menurut (Hasibuan, 2007) adalah ilmu dan seni dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut (Handoko, 2014) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh setiap individu dalam organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen dalam organisasi atau perusahaan dijalankan oleh manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari 5 (lima) fungsi manajemen, yaitu *plan, organize, staffing dan controlling* (Fayol, 2016). Fungsi yang pertama adalah perencanaan (*planning*), fungsi ini dijalankan oleh manajer dengan membuat perencanaan terhadap segala keputusan dan aktivitas bisnis yang akan dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Fungsi ke-2 adalah mengorganisasikan (*organize*), fungsi ini dijalankan oleh manajer dengan mengorganisasikan segala keputusan dan aktivitas bisnis untuk mencapai rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya. Fungsi selanjutnya adalah menyusun staff (*staffing*), fungsi ini dijalankan oleh manajer dengan menyusun organisasi dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh

perusahaan. Selanjutnya dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, maka manajer akan menjalankan fungsi yang ke-4 yaitu mengarahkan (*directing*). Fungsi ini dijalankan oleh manajer dengan mengarahkan (*directing*) untuk mencapai tujuan dengan mencapai rencana yang telah ditetapkan. Fungsi yang terakhir adalah mengendalikan (*controlling*) terhadap sumber daya yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan sehingga kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

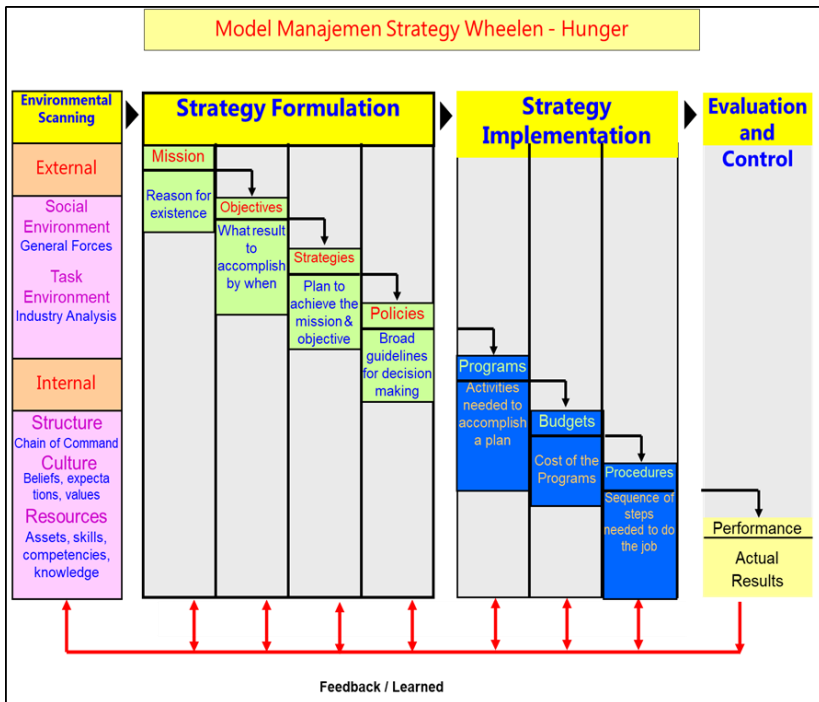
Lingkungan Eksternal Organisasi

Pada dasarnya organisasi atau perusahaan mempunyai dua (2) lingkungan, yaitu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Baik lingkungan internal ataupun eksternal akan mempengaruhi setiap organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan keputusan dan tindakan bisnis yang berdampak terhadap keberlanjutan organisasi atau perusahaan. Menurut (Siagian, 2016) lingkungan eksternal dapat dikategorikan menjadi dua (2) lingkungan, yaitu faktor lingkungan eksternal dekat dan faktor lingkungan eksternal jauh.

Lingkungan eksternal organisasi atau perusahaan merupakan seluruh elemen yang berada diluar organisasi atau perusahaan yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan. Walaupun elemen-elemen lingkungan eksternal sulit untuk dikendalikan tetapi organisasi atau perusahaan harus memperhatikan karena akan mempengaruhi organisasi dalam pengambilan keputusan dan pemilihan strategi yang tepat bagi organisasi atau perusahaan. Pada dasarnya lingkungan lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan jauh, lingkungan industri baik global maupun domestik, dan lingkungan operasional (Pearce & Robinson, 2014).

Sedangkan menurut (Hunger & Wheelen, 2006) lingkungan eksternal termasuk dalam pengamatan lingkungan yang merupakan elemen dasar dari manajemen strategi. Lebih lanjut (Hunger & Wheelen, 2006) menyatakan bahwa lingkungan eksternal perusahaan termasuk dalam pengamatan lingkungan

yang dilakukan oleh perusahaan sebelum perusahaan melakukan perumusan strategi, hal ini lebih jelas terdapat dalam model manajemen strategi seperti pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.1. Model Manajemen Strategi (Hunger & Wheelen, 2006)

Berdasarkan Gambar 4.1 diatas, lingkungan eksternal termasuk dalam pengamatan lingkungan atau pemindaian lingkungan selain lingkungan internal yang dilakukan oleh perusahaan sebelum merumuskan strategi perusahaan (Hunger & Wheelen, 2006). Pemindaian lingkungan baik lingkungan eksternal dan lingkungan internal merupakan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang meliputi mencari, memonitor dan mengevaluasi informasi baik yang bersumber dari lingkungan eksternal dan internal yang berguna bagi orang-orang penting dalam organisasi atau perusahaan dalam merumuskan strategi.

Organisasi atau perusahaan dalam menentukan arah dan tindakan strategis dipengaruhi oleh factor-faktor dalam lingkungan eksternal yang akhirnya juga akan mempengaruhi lingkungan internalnya seperti struktur organisasi, budaya organisasi dan juga nilai yang dianut oleh perusahaan. Factor-faktor yang membentuk lingkungan eksternal (external environment) pada umumnya dibagi menjadi 3 (tiga) kategori yang saling berkaitan satu sama lain (Pearce & Robinson, 2014), yaitu (1) factor-faktor lingkungan jauh, (2) factor-faktor lingkungan industry, dan (3) factor-faktor lingkungan operasi. Berikut ini akan dipaparkan factor-faktor yang termasuk dalam lingkungan eksternal.

Lingkungan Jauh

Pada dasarnya lingkungan jauh merupakan factor-faktor lingkungan yang bersumber dari luar perusahaan yang biasanya tidak langsung berhubungan dengan kegiatan dan situasi operasional suatu organisasi atau perusahaan tertentu. Lingkungan jauh ini akan memberikan kepada organisasi atau perusahaan peluang dan tantangan. Factor-faktor lingkungan jauh terdiri dari faktor sosial, ekonomi, politik, ekologi, dan teknologi (Pearce & Robinson, 2014).

1. Faktor sosial

Faktor sosial dalam lingkungan jauh yang mempengaruhi suatu organisasi atau perusahaan seperti nilai, sikap, kepercayaan, dan gaya hidup dari masyarakat yang berada diluar lingkungan organisasi atau perusahaan. Selain itu factor sosial juga termasuk factor ekologi, demografi, pendidikan, agama, etnik, dan budaya dari masyarakat yang berada di sekitar lingkungan perusahaan. Faktor gaya hidup masyarakat yang dekat dengan lokasi perusahaan, juga akan membawa pengaruh terhadap perusahaan. Misalnya pola hidup masyarakat didaerah perkotaan yang konsumtif sehingga mendorong untuk membeli produk-produk yang bermerk dan berkualitas. Hal ini akan berdampak kepada perusahaan untuk dapat menghasilkan

produk yang memiliki mutu yang bagus dan berkualitas.

Faktor demografik atau kepadatan penduduk disuatu wilayah tertentu misalnya banyaknya usia angkatan kerja (jumlah penduduk usia produktif besar), maka hal ini akan berdampak terhadap jumlah besarnya pasokan tenaga kerja sehingga akan berdampak bagi perusahaan terkait dengan persediaan pasokan tenaga kerja. Selain itu, factor demografik juga akan berdampak bagi perusahaan dalam membentuk pasar untuk produk yang beraneka ragam.

2. Faktor Ekonomi

Pada umumnya, faktor ekonomi juga akan mempengaruhi keberhasilan atau keberlangsungan bisnis suatu perusahaan. Faktor ekonomi dalam lingkungan eksternal berkaitan dengan arah dan sistem ekonomi dari suatu negara di mana perusahaan tersebut beroperasi. Seperti halnya pola konsumsi dari suatu masyarakat sangat dipengaruhi oleh kesejahteraan relative dari berbagai segmen pasar, sehingga perusahaan juga harus mempertimbangkan bagaimana kondisi ekoomi dari suatu masyarakat yang akan mempengaruhi lingkungan industriya. Factor ekonomi lainnya yang juga harus diperhatikan seperti upah, harga yang ditetapkan oleh pemasok dan pesaing, laju inflasi, kecenderungan pertumbuhan PNB, suku bunga primer serta kebijakan fiscal pemerintah yang selanjutnya akan mempengaruhi biaya produksi barang, kondisi pasar, dan penawaran jasa.

3. Faktor Politik

Faktor politik dalam lingkungan eksternal ini adalah terkait dengan arah dan stabilitas dari suatu negara dimana perusahaan itu berada. Dimana factor-faktor politik ini menjadi pertimbangan yang sangat penting bagi para manajer dalam hal merumuskan strategi bagi suatu perusahaan. Selain itu, factor-faktor politik juga akan menentukan parameter terkait dnegan regulasi dan legalitas yang akan berdampak terhadap

pembatasan operasi perusahaan. Faktor-faktor politik akan berdampak terhadap dengan kegiatan bisnis perusahaan, misalnya terkait dengan undang-undangan antitrust, perdagangan yang adil, program perpajakan, kebijakan terkait dengan penetapan harga, kebijakan tentang polusi, ketentuan upah minimum, batasan administratif, dan tindakan lain yang dimaksudkan oleh suatu negara yang bertujuan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum, serta lingkungan.

4. Faktor Ekologi

Faktor ekologi dalam lingkungan eksternal terkait dengan bagaimana hubungan antara manusia dan makhluk hidup serta alam semesta. Ketidakseimbangan dalam ekologi yang diakibatkan oleh kegiatan atau aktivitas manusia akan berdampak terhadap kehidupan manusia, yang tentu saja hal ini akan berdampak terhadap keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Seringkali yang menjadi penyebab utama ketidakseimbangan ekologi adalah dampak dari tindakan atau aktivitas bisnis perusahaan yang tidak bertanggungjawab. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini manajer dituntut untuk mempertimbangkan masalah ekologi dalam proses pengambilan keputusan.

5. Faktor Teknologi

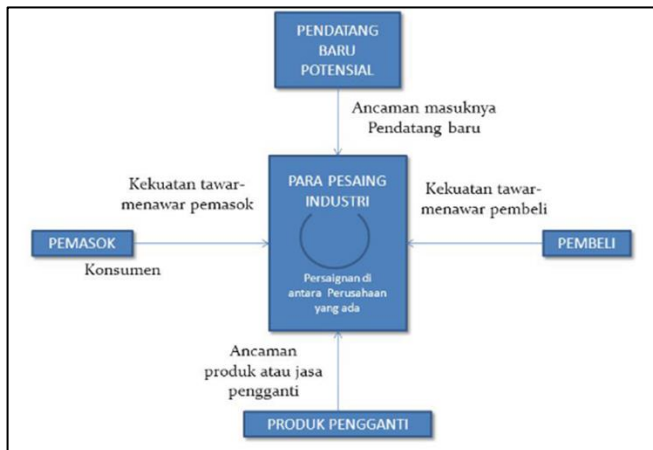
Faktor teknologi dalam lingkungan eksternal terkait dengan inovasi dalam perkembangan produk baik barang ataupun jasa atau proses serta pengetahuan yang akan mempengaruhi tindakan serta aktivitas perusahaan. Faktor teknologi akan berkaitan dengan inovasi dalam bidang robotii, komputerisasi, bioteknologi serta sumber daya lainnya yang akan mempengaruhi produktivitas dan kinerja perusahaan. Faktor teknologi berperan sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan membantu perusahaan untuk menghindari ketertinggalan teknologi yang berdampak produk menjadi using, sehingga mendorong perusahaan untuk berinovasi.

Dengan kemajuan teknologi akan membantu perusahaan untuk menghasilkan produk yang baru, penyempurnaan terhadap produk yang lama atau perusahaan dapat melakukan inovasi dalam hal manajemen, proses produksi dan lain sebagainya. Sehingga dengan melakukan terobosan teknologi, perusahaan dapat menciptakan pasar yang baru.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan eksternal dalam hal ini adalah lingkungan jauh organisasi atau perusahaan sifatnya tidak statis, sehingga manajemen perusahaan harus bertanggungjawab untuk melakukan identifikasi lingkungan eksternal sehingga dapat menjadi peluang bagi perusahaan atau menjadi tantangan bagi perusahaan.

Lingkungan Industri

Lingkungan industri merupakan lingkungan umum persaingan yang akan mempengaruhi seluruh bisnis yang menyediakan produk baik barang maupun jasa. Kondisi dalam lingkungan persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan dasar yang ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 4.2
 Kekuatan-kekuatan yang Membentuk Persaingan Industri
 (Pearce & Robinson, 2014)

Berdasarkan pada Gambar 4.2 diatas kekuatan-kekuatan yang membentuk persaingan industry terdiri dari ancaman dari pendatang baru, pemasok yang berkuasa, pembeli yang berkuasa, produk substitusi, dan merebut posisi. Ancaman dari pendatang baru berupa masuknya pendatang baru dalam suatu industry yang membawa serta kapasitas baru yang biasanya akan merbut bagian pasardan biasanya disertai dengan sumber daya yang cukup besar juga (Pearce & Robinson, 2014). Berikut ini, enam (6) sumber utama hambatan masuk dalam industry, yaitu diferensiasi produk, persyaratan modal, skala ekonomi, kebijakan pemerintah, kerugian biaya, dan akses terhadap saluran distribusi.

Pemasok juga dapat memiliki kekuatan jika pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas perusahaan yang termasuk dalam industri dengan cara menurunkan atas kualitas barang ataupun dengan menaikkan harga dari produk baik barang maupun jasa yang dijual oleh pemasok. Selain itu, pemasok yang kuat juga dapat menekan kemampulabaan perusahaan-perusahaan dalam suatu industry.

Produk substitusi atau produk pengganti juga dapat menjadi penghambat perusahaan dalam industry, hal ini karena jika perusahaan tidak mampu untuk meningkatkan kualitas produk baik barang maupun jasa atau mendiferensiasikannya, maka dapat menyebabkan laba dan pertumbuhan perusahaan idapat terancam. Selain itu, pembeli atau pelanggan juga mempunyai kekuatan untuk menuntut kualitas produk yang lebih tinggi atau dapat juga menekan harga, serta dapat mengadu domba antara sesama perusahaan dalam industry yang sama.

Lingkungan Operasi

Lingkungan operasi dalam lingkungan eksternal juga sering disebut dengan lingkungan persaingan atau lingkungan tugas. Dimana lingkungan operasi lebih mudah untuk dikendalikan oleh perusahaan dibandingkan dengan lingkungan jauh lainnya. Factor-faktor dalam lingkungan operasional terdiri dari factor-

faktor yang terkait dengan situasi persaingan yang mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan. Factor-faktor tersebut seperti: posisi kompetitif, profil pelanggan, pemasok, kreditor, dan sumber daya manusia mencakup sifat pasar tenaga kerja.

Factor profil pelanggan dan calon pelanggan dalam lingkungan operasi perusahaan adalah terkait dengan bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kemampuan dalam mengantisipasi perubahan pasar, merelokasikan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat mendukung perubahan permintaan dari pelanggan atau calon pelanggan yang dipengaruhi oleh kondisi geografis, perilaku pembeli dan psikografis.

Faktor persaingan dalam lingkungan eksternal mencakup bagaimana perusahaan dapat merancang suatu strategi sehingga dapat mengotimalkan peluang yang muncul dari lingkungan eksternal. Perusahaan yang dapat mengembangkan profil pelanggan akan menjadikan perusahaan secara lebih akurat memperkirakan potensi pertumbuhan baik jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga perusahaan dapat meningkatkan profit perusahaan untuk jangka panjang.

Factor sumber daya manusia yaitu sifat pasar tenaga kerja mencakup bagaimana kemampuan organisasi atau perusahaan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkompeten karena mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang. Factor sumber daya manusia ini yang dibutuhkan oleh perusahaan, sangat dipengaruhi oleh tingkat kesempatan kerja setempat, ketersediaan orang dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan, reputasi perusahaan itu sendiri, dan serikat pekerja.

Factor pemasok dalam lingkungan eksternal perusahaan menjadi hal yang sangat penting karena perusahaan akan bergantung pada pemasok terkait dengan layanan, ketersediaan bahan baku, dukungan keuangan dan peralatan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mendukung kegiatan operasionalnya.

Kesimpulan

Ilmu manajemen sangat menentukan dan memiliki peran yang sangat besar bagi kesuksesan organisasi atau perusahaan. Berikut empat (4) alasan pentingnya ilmu manajemen bagi organisasi atau perusahaan, yaitu (1) ilmu manajemen dapat membantu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan; (2) ilmu manajemen dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam merumuskan dan mengimplemtnasikan strategi; (3) ilmu manajemen dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mengelola seluruh aktivitas ataupun keputusan bisnis sehingga perusahaan dapat mencapai kinerja organisasi atau perusahaan; (4) ilmu manajemen dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mengelola organisasi atau perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Daftar Pustaka

- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management* (S. Constance (ed.)). Ravenoi Books.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFPE.
- Hasibuan, M. S. (2007). *Dasar-dasar, pengertian, dan masalah dalam manajemen* (Revisi). Bumi Aksara.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2006). *Manajemen Startegis*. Andi.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2014). *Manajemen Strategi Formulation, Implementation, and Control* (12th ed.). Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2016). *Sistem Informasi Manajemen*. Bumi Aksara.

Profil Penulis



Hastin Umi Anisah

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai tahun 1998 ketika penulis kuliah di S1 FE Universitas Lambung Mangkurat. Kemudian setelah diterima sebagai dosen di Universitas Lambung Mangkurat pada tahun 2003, penulis selanjutnya kuliah S2 pada tahun 2005 Program Magister Manajemen di FEB Universitas Brawijaya dengan predikat Cum Laude di Tahun 2007 dengan masa kuliah 1,5 tahun. Dengan penuh semangat, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 Ilmu Manajemen pada Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya pada tahun 2007 dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2010 dengan predikat kelulusan Cum Laude. Selain itu, selama pendidikan S3, penulis juga menerima beasiswa untuk melakukan Sandwich Programe dari Kemenristekdikti ke La Trobe University pada tahun 2009.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen strategi dan kewirausahaan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi, pemerintah daerah, lembaga penelitian 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. Beberapa buku telah dihasilkan oleh penulis dengan kolaborasi sehingga penulis mendapatkan penghargaan sebagai penulis paling produktif tahun 2021 yang dikeluarkan oleh IDRI (Ikatan Dosen Republik Indonesia) dan sebagai Runner up penulis produktif di tahun 2020. Selain itu penulis juga meningkatkan kompetensi diri dengan mengikuti berbagai sertifikasi baik yang berlisensi BNSP ataupun yang diadakan oleh lembaga sertifikasi. Saat ini gelar non akademik yang dimiliki oleh penulis sekitar 30 an gelar non akademik. Penulis juga aktif memberikan training atau pelatihan dan juga sertifikasi yang bekerjasama dengan lembaga training.

“Mendirikan sebuah perusahaan sangat sulit, sebagian besar tidak mulus, Anda harus membuat keputusan yang sangat sulit, Anda harus memecat beberapa orang. Karena itu, jika Anda tidak percaya pada misi Anda, menerahlah dengan mudah. Mayoritas pendirinya menyerah, tapi pendiri terbaik tidak menyerah”- Mark Zuckerberg.

Email Penulis: humianisah@ulm.ac.id

MANAJEMEN DAN MANAJER

Hesti Umiyati, S.E., M.M.

Akademi Sekretari dan Manajemen – ASM LEPISI

Pendahuluan

Seluruh kegiatan operasional perusahaan diperlukan sumber daya manusia, sumber daya manusia merupakan salah faktor penting produksi dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Dalam hal ini diperlukan pengetahuan tentang bagaimana mengarahkan karyawan agar bekerja dengan semaksimal mungkin, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan karyawan yang terampil, berprestasi, professional dan tanggap akan kebutuhan perusahaan. Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif agar kinerja karyawan meningkatkan dalam manajemen yang efektif diperlukan karyawan yang cakap dan kompeten di bidangnya. Di sisi lain pembinaan karyawan termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan. Proses belajar harus menjadi budaya perusahaan sehingga keterampilan karyawan dapat dipelihara, bahkan dapat ditingkatkan. Dalam hal ini loyalitas karyawan yang kompeten harus diperhatikan. Usaha untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan harus dipimpin oleh seorang manajer. Manajer tersebut harus memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinan, dimana kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan dalam untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk tujuan tertentu. Dengan demikian, seorang manajer yang

menjalankan kepemimpinan dapat mempengaruhi bawahannya untuk melakukan kegiatan yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi, salah satunya dengan meningkatkan prestasi kerja.

Organisasi yang berhasil adalah yang secara efektif dan efisien mengkombinasikan sumber dayanya guna menerapkan strategi-strateginya. Seberapa baik organisasi memperoleh, mengembangkan, memelihara dan mempertahankan sumber daya manusia merupakan determinan utama keberhasilan dan kegagalannya. Secara umum karyawan bekerja karena ada dorongan akan pemenuhan kebutuhan hidupnya. Sehingga karyawan akan semakin bersemangat bekerja bilamana hasil dari pekerjaannya memperoleh Imbalan (*reward*) yang sepadan dengan apa yang pekerja tersebut berikan kepada perusahaan.

Pengertian Manajemen

Manajemen adalah “kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi” (Sudjana, 2000). Pengertian tentang manajemen disebut pula oleh Stoner (Sugiono, 2000) bahwa “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha – usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya lain yang ada dalam organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Menurut (Usman, 2008) kata “manajemen” berasal dari bahasa latin “manus” yang berarti “tangan” dan “agere” yang berarti “melakukan”. Dari dua kata tersebut dengan arti masing-masing yang terkandung di dalamnya merupakan arti secara etimologi.

Selanjutnya kata “manus” dan “agere” digabung menjadi satu kesatuan kata kerja “managere” yang mengandung arti “menangani”. Pengertian ini dalam ilmu ketatabahasa disebut sebagai pengertian secara terminologi. “Managere” diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja menjadi “to manage” dengan kata benda “management”. Julukan bagi orang

yang melakukan kegiatan *management* disebut manager atau manajer (dalam bahasa Indonesia). Sedangkandalam bahasa Perancis disebut “*ménagement*” yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Kata “*management*” dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi manajemen, yang mengandung arti “pengelolaan”.

Fungsi Manajemen

Kegiatan manajemen pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan manajerial yang dilakukan oleh seorang manajer yang tidak terlepas dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Kegiatan manajerial menurut Fayol dalam (Nanang Fatah, 2000) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkomandoan, pengkoordinasian, dan pengawasan. Disamping itu kegiatan manajerial juga merupakan bagian dari pelaksanaan “fungsi administrative dalam manajemen yang terdiri dari fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, termasuk pengaturan staff, pelaksanaan termasuk pengarahan, bimbingan, koordinasi dan komunikasi, fungsi anggaran, dan fungsi pengawasan” (Hadari Nawawi, 2000). Menurut (Richard L. Daft, 2010), fungsi-fungsi manajemen ada empat yaitu:

1. Perencanaan adalah sebuah fungsi manajemen yang meliputi pendefinisian sasaran, penetapan strategi untuk mencapai sasaran, dan pengembangan rencana kerja untuk mengelola aktivitas.
2. Penataan (pengorganisasian) adalah sebuah fungsi manajemen yang melibatkan tindakan-tindakan penataan dan pengaturan berbagai aktivitas kerja secara terstruktur demi mencapai sasaran organisasi.
3. Kepemimpinan adalah sebuah fungsi manajemen yang melibatkan interaksi dengan orang-orang lain untuk mencapai sasaran organisasi.
4. Pengendalian adalah sebuah fungsi manajemen yang melibatkan tindakan- tindakan pengawasan, penilaian, dan koreksi terhadap kinerja dan hasil pekerjaan.

Menurut (George R. Terry dalam Sukarna, 2011) membagi 4 (empat) fungsi dasar manajemen adalah sebagai berikut:

1. "*Planning* (perencanaan) adalah pemilih fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan".
2. "*Organizing* (Pengorganisasian) adalah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai) terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan". (Terry dalam Sukarna, 2011) mengemukakan tentang "azas-azas organisasi yaitu:
 - a. *The objective* atau Tujuan
 - b. *Departementation* atau pembagian kerja
 - c. *Assign the personel* atau penempatan tenaga kerja
 - d. *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggungjawab
 - e. *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang
3. "*Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan) adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan".

Definisi diatas terlihat bahwa tercapai atau tidaknya tujuan tergantung kepada bergerak atau tidaknya seluruh anggota kelompok manajemen, mulai dari tingkat atas, menengah sampai dengan kebawah. Segala kegiatan harus terarah kepada sasarannya

hanyalah merupakan pemborosan terhadap tenaga kerja, uang, waktu, dan materi atau dengan kata lain merupakan pemborosan terhadap *tools of management*. Hal ini sudah barang tentu merupakan *mis-management*. Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada *planning* dan *organizing* yang baik, melainkan juga tergantung pada penggerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanyalah merupakan landasan yang kuat untuk adanya penggerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju. Penggerakan tanpa *planning* tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah ditentukan tujuan, *budger*, *standard*, metode kerja, prosedur dan program. Faktor-faktor yang ditentukan untuk penggerakan yaitu:

- a. *Leadership* (kepemimpinan)
 - b. *Attitude and morale* (sikap dan moril)
 - c. *Communication* (tata hubungan)
 - d. *Incentive* (perangsang)
 - e. *Supervision* (supervisi)
 - f. *Discipline* (disiplin)
4. “*Controlling* (Pengawasan) adalah peranan atau kedudukan yang penting sekali dalam manajemen, mengingat mempunyai fungsi untuk menguji apakah pelaksanaan kerja teratur tertib, terarah atau tidak”. Walaupun *Planning*, *organizing*, *actuating* baik, tetapi apabila pelaksanaan kerja tidak teratur, tertib, dan terarah, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Dengan demikian *control* mempunyai fungsi untuk mengawasi segala kegiatan agar tertuju kepada sasarnya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Untuk melengkapi pengertian tersebut (Terry dalam Sukarna, 2011) menjelaskan bahwa “Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu *standard*, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan,

dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standard (ukuran). Proses pengawasan adalah sebagai berikut:

- a. *Deteramining the standar or basis for control* (menentukan standard atau dasar bagi pengawasan)
- b. *Measuring the performance* (ukuran pelaksanaan)
- c. *Comparing performance with the standard and ascering the difference, it any* (bandingkan pelaksanaan dengan standard dan temukan jika ada perbedaan)
- d. *Correction the deviation by means of remedial action* (perbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat)



Gambar 5.1 Fungsi Manajemen

Pengertian Manajer

Manajer adalah seorang yang bertanggungjawab untuk semua atau sebagian dari operasi departemen atau operasi perusahaan, termasuk menghasilkan pendapatan dan mengendalikan biaya. Di perusahaan kecil, manajer

umum mungkin salah satu eksekutif puncak. Dalam organisasi hierarki. Manager berada di atas sebagian besar karyawan tetapi di bawah eksekutif tingkat perusahaan. Tanggung jawab dan kepentingan yang terkait dengan posisi tersebut dapat bervariasi di antara perusahaan dan seringkali bergantung pada struktur organisasi.

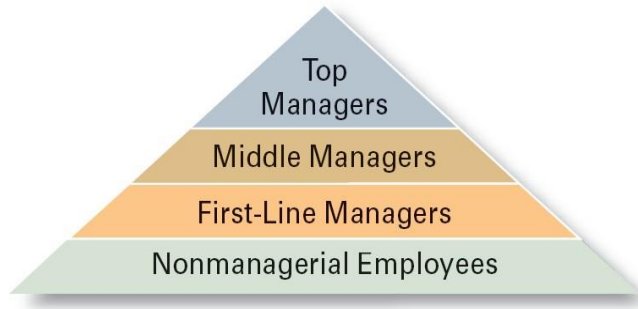
Menurut (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2008), manajer adalah individu yang mencapai tujuan melalui orang lain. Mereka membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengatur aktivitas anak buahnya untuk mencari tujuan. Manajer melakukan pekerjaan mereka dalam suatu organisasi yaitu sebuah unitsosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua individu atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama. Menurut (Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2010), Manajer adalah seseorang yang melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain demi mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Klasifikasi Manajer

Menurut (Ike Kusdyah Rachmawati, 2004) ada tiga tingkat manajer yaitu:

1. Manajer Lini Pertama atau Tingkat Pertama merupakan tingkat paling rendah dalam sebuah organisasi dimana orang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain. Manajer lini pertama mengarahkan karyawan non-manajemen; mereka tidak mengawasi manajer yang lain.
2. Manajer Menengah dapat mencakup lebih dari satu tingkat dalam sebuah organisasi. Manajer menengah mengarahkan kegiatan manajer dari tingkat yang lebih rendah dan kadang-kadang karyawan operasional juga. Mereka juga bertanggung jawab kepada manajer yang lebih senior.
3. Manajer Puncak terdiri dari kelompok yang relatif sedikit. Manajer Puncak bertanggungjawab untuk

manajemen keseluruhan dari sebuah organisasi. Orang-orang ini disebut eksekutif. Biasanya nama jabatan manajer puncak adalah “*chief executive officer*”, presiden dan wakil presiden.



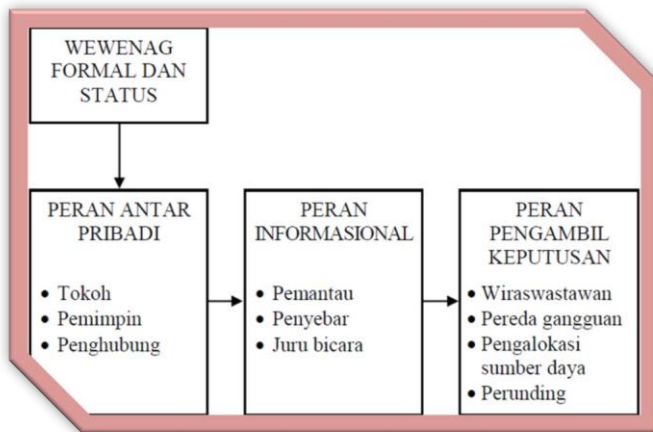
Gambar 5.2 Kalsifikasi Manajer

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Tingkatan manajerial dalam organisasi menurut (T. Hani Handoko, 2003) akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda yaitu:

1. Manajer lini pertama adalah tingkatan paling rendah dalam organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga operasional. Manajer lini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foreman*) dan penyedia (*supervisor*).
2. Manajer menengah adalah manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen kepala pengawas dan sebagainya.
3. Manajer puncak adalah klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Yang termasuk dalam manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden, senior dan sebagainya.

Peran Manajer

Semua manajer pada tiap tingkatan harus menjalankan 10 (sepuluh) peran yang berbeda, yakni peran sebagai tokoh, pemimpin, penghubung, pemantau, penyebar, juru bicara, wiraswastawan, pereda gangguan, pengalokasi sumber daya, dan peran perunding. Kesepuluh peran tersebut kemudian dikelompokkan dalam tiga bagian, yaitu hubungan peran antarpribadi, peran informasional, dan peran mengambil keputusan (Henry Mintzberg, 1975) dikutip oleh (Stoner, 1994) dalam (Herujito, Yayat M., 2001). Selanjutnya hubungan peran manajer tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.3 Peran Manajer

Dari gambar di atas, terlihat hubungan antar 3 (tiga) golongan peran manajer, dan dari 3 (tiga) golongan itu terdapat sepuluh peran manajer, dengan uraian berikut:

1. Peran antar-pribadi, meliputi:
 - a. Tokoh yang dimaksudkan adalah bahwa pada satu sisi seorang manajer berperan sebagai *figurehead* (tokoh sebagai simbol organisasi). Artinya manajer merupakan orang yang memiliki peranan penting dalam kantor, tetapi secara *de facto* sebenarnya memiliki sedikit kekuatan, paling sering dibatasi oleh konvensi, bukan hukum. Semua inspirasi, sosial, kewajiban

hukum dan seremonial. Dalam hal ini, manajer dipandang sebagai simbol status dan otoritas suatu organisasi. Misalnya melaksanakan tugas-tugas sosial dan hukum, bertindak sebagai pemimpin simbolis dengan mengunjungi dan menyapa rekan serta bawahan, dan lain sebagainya.

- b. Pemimpin, Seorang manajer juga berperan sebagai pemimpin yang memiliki setumpuk tugas yang harus dijalankan. Bagi seorang pemimpin, tugas adalah jantung dari hubungan mencakup penataan dan pemberian motivasi kepada bawahan, mengawasi kemajuannya, mempromosikan dan mendorong perkembangannya, dan menyeimbangkan efektivitas.
 - c. Penghubung, Pada sisi yang lain dalam konteks peran antar-pribadinya, seorang pemimpin juga harus menjadi penghubung. Dalam arti kata bahwa seorang manajer harus dapat membangun dan memelihara kontak dalam dan di luar organisasi, bisnis, korespondensi, partisipasi dalam pertemuan dengan perwakilan dari divisi atau organisasi lain. Manajer harus dapat berkomunikasi dengan baik dan dapat menyerap informasi sebanyak mungkin, membangun jaringan dan terlibat dalam berbagai kesempatan untuk mendapatkan akses ke basis-basis yang berpotensi membantu pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.
2. Peran informasional, meliputi:
- a. Pemantau, Manajer juga berperan sebagai pemantau atau pengawasan, artinya tugas seorang manajer meliputi operasi internal untuk menilai keberhasilan kinerja departemen-departemen atau bawahannya. Manajer juga harus bisa membaca masalah dan peluang yang mungkin timbul sesuai dengan perkembangan situasi dan kondisi. Semua informasi yang diperoleh dalam

kapasitas ini harus disimpan dan dipelihara sebaik-baiknya, karena informasi merupakan data yang sangat berharga untuk memenangkan persaingan. Dengan demikian, seorang manajer harus memperbanyak kegiatan yang berhubungan dengan informasi seperti membaca berita, majalah, laporan, menghadiri seminar dan pelatihan, serta menjaga kontak relasi.

- b. **Penyebarnya**, maksudnya adalah manajer sebagai penyebar informasi yang bersifat faktual atau menyebarkan informasi mengenai nilai-nilai pandangan eksternal yang dapat memberikan dorongan kepada sumber daya manusia yang ada dalam mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian, informasi yang akan disebar dan disampaikan kepada bawahan atas rekan-rekannya harus akurat. Sehingga dalam konteks ini seorang manajer juga harus memiliki kemampuan untuk menyaring informasi-informasi yang benar-benar sesuai dengan fakta dan informasi-informasi yang hanya berbentuk kabar burung.
 - c. **Juru bicara**, Pada sisi ini manajer dalam kapasitas *public relation* dengan menginformasikan dan melobi orang lain yang memiliki *power* untuk menjaga stabilitas organisasinya mencapai tujuan yang ditentukan. Misalnya berkomunikasi atau mengirimkan informasi ke luar, menyampaikan memo, menyampaikan laporan dan bahan informasi, berpartisipasi dalam konferensi atau pertemuan dan laporan kemajuan.
3. Peran pengambil keputusan, meliputi:
- a. **Wiraswastawan (Berjiwa Pengusaha)**, Manajer yang memiliki berbagai keterampilan memang sangat dibutuhkan, termasuk keterampilan berwiraswasta. Peran manajer dalam konteks ini adalah dengan mengidentifikasi ide-ide baru dan memulai proyek perbaikan dengan menerapkan inovasi dalam rencana untuk masa depan

organisasi. Berwiraswasta ini dapat dimulai dengan mendorong para rekan manajer untuk membuat proyek-proyek perbaikan dan bekerja untuk mendelegasikan, memberdayakan dan mengawasi tim dalam proses kemajuan organisasi khususnya.

- b. Pereda gangguan, Manajer juga harus menjadi penetralisir terhadap berbagai permasalahan yang berpotensi menimbulkan ketegangan, gangguan, dan gesekan dalam organisasinya. Sederhananya, seorang manajer harus mampu mengatasi situasi krisis, seperti sengketa atau masalah yang terjadi dan harus segera mengambil tindakan korektif dan menyelesaikan konflik dengan mencari jalan keluar alternatif yang strategis.
- c. Pengalokasi sumber daya (*Resource Allocation*), Peran lain dari seorang manajer adalah mengalokasikan sumber daya yang dimiliki organisasi serta berwenang mengendalikannya. Dalam pengalokasian sumber daya tentunya manajer membutuhkan kemampuan menganalisis potensi, sehingga tidak salah menempatkan. Intinya adalah bagaimana seorang manajer dapat memilih sumber daya yang tepat dan menempatkan pada posisi yang tepat pula. Dengan demikian, esensinya adalah seorang manajer dengan segala kewenangannya terhadap sumber daya organisasi harus dapat bersikap objektif tanpa mengutamakan yang satu dan mengesampingkan yang lainnya. Semua harus pada posisi dan porsi yang tepat agar aktivitas manajemen dalam pencapaian tujuan dapat berjalan secara maksimal. rencana, jadwal, anggaran, program prioritas, dan seterusnya.
- d. Perunding/Negosiator, Peran terakhir yang harus dijalankan oleh seorang manajer adalah peran negosiasi. Negosiasi dilakukan untuk dengan berbagai organisasi lain atau individu lain, tujuannya untuk meningkatkan kualitas sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi secara

efektif. Dalam negosiasi, seorang manajer melakukan hal-hal seperti membela kepentingan bisnis, mempertahankan kepentingan organisasi, menjaga kestabilan organisasi, dan sebagainya.

Sedangkan menurut (T. Hani Handoko, 2003) adalah sebagai berikut:

1. Manajer bekerja dengan orang lain Istilah “orang” mencakup tidak hanya bawahan atau atasan tetapi juga manajer lainnya dalam organisasi. Disamping itu “orang” juga termasuk individu dari luar organisasi, seperti pelanggan, pemasok, pemerintah dan sebagainya.
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas. Para manajer kan menghadapi setiap tujuan, kebutuhan organisasional yang semuanya bersaing untuk memperebutkan sumber daya organisasi (manusia, material, atau bahkan waktu manajer). Karena berbagai sumber daya tersebut selalu terbatas, manajer harus menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional.
3. Manajer bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan. Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara benar. Mereka biasanya dievaluasi atas dasar seberapa baik mengatur tugasnya yang harus diselesaikan. Lebih lanjut, manajer juga bertanggung jawab atas kegiatan yang dilakukan oleh bawahan. Kesuksesan atau kegagalan bawahan adalah cerminan langsung kesuksesan dan kegagalan manajer.
4. Manajer harus berfikiran secara analitis dan konseptual. Untuk menjadi pemikiran yang analitis, manajer harus mampu merinci dan memisahkan suatu masalah menjadi komponen-komponen masalah. Menganalisisnya dan kemudian mencari penyelesaian yang layak, akurat, dan yang lebih penting bagi manajer adalah menjadi pemikir

konseptual yang mampu memandang keseluruhan tugas dan mengaitkan suatu tugas dengan tugas-tugas lainnya.

5. Manajer adalah sebagai mediator, organisasi terdiri dari orang-orang dan kadang mereka tidak saling setuju satu sama lain. Hal ini terjadi, maka akan merusak suasanakerja, mengakibatkan konflik atau bahkan mungkin karyawan yang cakap akan meninggalkan perusahaan, kejadian seperti ini menurut manajersebagai mediator (penengah).
6. Manajer adalah seorang politisi, seperti apa yang dilakukan politisi dalam mengkampanyekan programnya, manajer harus mengembangkan hubungan- hubungan baik untuk mendapatkan dukungan atas kegiatan, usulan, atau keputusannya. Setiap manajer yang efektif “memainkan politik” dengan mengembangkan jaringan kerjasama timbal balik dengan para manajer lain dalam organisasi.
7. Manajer adalah seorang diplomat, manajer mungkin harus berperan sebagai wakil (representatif) resmi kelompok kerjanya pada pertemuan-pertemuan organisasional. Manajer juga mungkin mewakili organisasi dalam berurusan dengan kontraktor, langganan, pejabat pemerintah atau organisasi personaliaorganisasi lain.
8. Manajer mengambil keputusan-keputusan yang sulit, organisasi selalu menghadapi banyak masalah misalnya kesulitan finansial, masalah dengan pihak eksternal perusahaan dan sebagainya dengan demikian manajer diharapkan dapat menentukan pemecahan dari berbagai masalah sulit dan mengambil keputusan yang tepat.

Daftar Pustaka

- Hadari Nawawi, (2000). Manajemen strategic dengan ilustrasi organisasi profit dan non profit. Jakarta: Rajawali Perss.
- Herujito, Yayat M. (2001). Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: Grasindo.
- Ike Kusdyah Rachmawati, (2004). Manajemen, Universitas Muhammadiyah MalangPress.
- Nanang Fatah, (2000). Landasan manajemen kependidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Richard L. Daft, (2010). Era Baru Manajemen Buku Satu, Edisi Sembilan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter, (2010). Manajemen Jilid Satu, Edisi Kesepuluh, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2008). Perilaku Organisasi, Buku Satu, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sudjana, D., (2000). Manajemen program pendidikan untuk pendidikan luar sekolah. Bandung: Falah Production.
- Sugiono, (2000). Metode penelitian administrasi. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sukarna. (2011). Dasar-Dasar Manajemen. Bandung: CV. Mandar Maju.
- T. Hani Handoko, (2003). Manajemen, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Usman, Husaini. (2008). Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta:Bumi Aksara.

Profil Penulis



Hesti Umiyati, S.E., M.M. adalah Dosen Tetap di Akademi Sekretari dan Manajemen – ASM LEPISI Tangerang Program Studi Sekretari. Magister Manajemen (S2) Manajemen Pemasaran tahun 2005, Sarjana (S1) Manajemen tahun 2003. Pernah menjabat sebagai Direktur ASM LEPISI (2011 – 2019), Sebagai Wakil Direktur 1 Bidang Akademik (2000 – 2011), saat ini menjabat sebagai Ketua LPPM ASM LEPISI (2019 – 2023). Berbagai pelatihan dan kursus yang berkaitan dengan Sekretaris dan Manajemen telah diikuti, menjadi pengawas dan penguji kompetensi SMK di Kota dan Kabupaten Provinsi Banten dari tahun 2002 s.d. sekarang. Tahun 2010 lulus mendapatkan Sertifikat Pendidik dari Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia pada bidang Studi Manajemen dan lulus sertifikasi BNSP Kompetensi Manajemen Perkantoran.

PENETAPAN DAN TUJUAN ORGANISASI

Sebastianus Banbang Dwianto, S.E., M.M.

Universitas Bali Dwipa

Pendahuluan

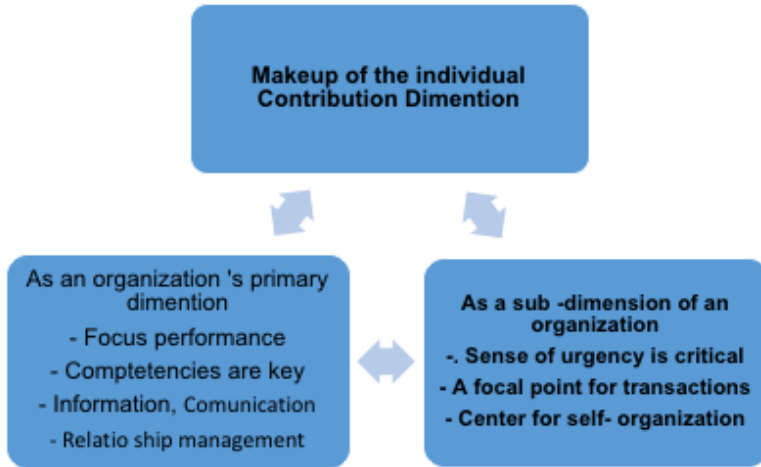
Organisasi atau perusahaan didirikan dapat berlangsung lama dan tetap eksis beroperasi serta dapat beradaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal adalah merupakan harapan dan tujuan pendirinya. Pada awal berdirinya sebuah organisasi atau perusahaan tentunya mempunyai visi dan misi sesuai dengan tujuan organisasi/perusahaan tersebut didirikan. Namun demikian kerap kali para inisiatornya kurang memperdulikan arah dan tujuan organisasinya, Prinsip seperti air mengalir berdasarkan pengalaman atau pengetahuan yang dialami pendiri organisasi/perusahaan berpijak pada situasi dan kondisi tertentu, misalnya ingin mendirikan organisasi/perusahaan disebabkan karena sudah tidak sepaham/berbeda pendapat dari organisasi/perusahaan yang sebelumnya berkarya pada organisasi/perusahaan tersebut, sehingga memutuskan keluar dan mendirikan organisasi/perusahaan sendiri (Inrawan et al., 2021). Dalam usaha mendirikan organisasi/perusahaan baru tersebut diperlukan penetapan dan tujuan organisasi/perusahaan agar mampu bersaing dan eksis bertahan serta berkembang lebih baik dengan memkomparasikan organisasi/perusahaan yang sebelum mendirikan organisasi/perusahaan yang baru. Oleh karena itu pentingnya penetapan dan tujuan

organisasi/perusahaan perlu diputuskan agar supaya organisasi/perusahaan dapat terarah dalam melaksanakan visi dan misi serta berkembang, berkelanjutan sesuai harap pendiri organisasi/perusahaan (Halim et al., 2021).

Dalam mewujudkan penetapan dan tujuan organisasi/perusahaan maka seorang pimpinan/manager sebaiknya mampu mewujudkan arah tujuan organisasi/perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan pendiri organisasi/perusahaan dapat berjalan dengan baik. Menurut Kasali (2000) dalam bukunya berjudul *Creating Zone* ada perbedaan orientasi berfungsi seorang manager atau seorang pemimpin. Seorang pemimpin (*Leader*) tidak ada kata "*Wait and See*" tetapi "*See and Action*" serta berkata "*Whan you to do is an action*" Sedangkan seorang manager fokus atau menghabiskan waktunya 80 % konsentrasi di dalam perusahaan dan 20 % diprioritaskan di dalam perusahaan/organisasi dan bersama keluarga/serta aktifitas lainnya misalnya ibadah, rekreasi/rileksasi dan lain-lain. Jiwa seorang pemimpin mampu mengubah haluan dalam berani mengambil resiko sedangkan jiwa seorang manager menjaga stabilitas serta bekerja secara teratur sesuai dengan sistem operasional prosedur (SOP) organisasi/perusahaan. Dengan demikian stake holder organisasi/perusahaan dapat memutuskan dan mengimplementasikan Visi dan misi organisasi/perusahaan nya berpijak/menunjuk seorang pemimpin atau manager dalam pengelolaan operasional pada organisasi/perusahaannya berfungsi sebagai seorang pemimpin atau manager dalam tata kelola dan operasional organisasi/perusahaan yang didirikannya.

Pendapat Tafoya (2010) dalam bukunya berjudul *The effective organization* menulis bahwa sebuah organisasi mempunyai dan dibentuk tim work dan tata kelola operasional dalam organisasi secara individu berkontribusi terhadap organisasi dengan pendekatan dimensi dasar dan sub dimensi organisasi berbasis pada *Complexity theory and Ada Organizational design*. Adapun indikator-indikator kontribusi individual dapat

dilihat pada bagan *Make of th individual Contribution Demension* dibawah ini

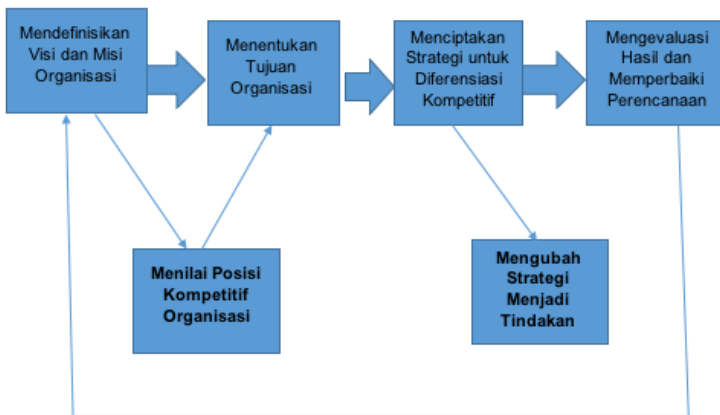


Gambar 6.1 *Makeup of the individual Contribution Dimension*
(Sumber: Tofoya, 2010)

Mencermati pada bagan diatas menunjukkan kontribusi individu cukup besar perannya dalam mewujudkan dan melaksanakan penetapan dan tujuan organisasi berbasis pada kinerja, kompetensi, informasi dan komunikasi antar individu, hubungan baik antar orang-orang yang terlibat dalam organisasi / perusahaan serta memperhatikan pentingnya persoalan kritis yang timbul dalam organisasi / perusahaan, hubungan timbal balik dalam organisasi / perusahaan menjadikan indikator-indikator tersebut dalam implementasi operasioanl tata kelolanya menuju suksesnya tujuan organisasi / perusahaan melakukan visi dan misi nya yang telah ditetapkan sejak organisasi / perusahaan didirikan (Irwansyah et al., 2021).

Keberhasilan sebuah organisasi / perusahaan dimulai dengan penetapan visi dan misi, dimana visi merupakan perencanaan global dari operasional organisasi / perusahaan, yang membantu mengarahkannya dalam meraih tujuan, peluang dan memperhatikan keunggulan deferinsial komperatif dimana dan misi memegang

peranan penting bagi tercapainya tujuan serta keberhasilan organisasi / perusahaan. Visi membantu organisasi /perusahaan yang belum atau sudah mapan untuk mengintegrasikan berbagai departemen, memberikan kepuasan kepada pelanggan dan menjaga pertumbuhan yang berkelanjutan. Sedangkan untuk mewujudkan visi dapat dirumuskan misi-misi organisasi / perusahaan dengan membuat perencanaan strategi, pelaksanaan dan implementasi dalam kegiatan operasionalnya di masing-masing divisi / departemen dalam organisasi/ perusahaan serta melakukan tindakan korektif dan evaluasi dalam pelaksanaannya. Menurut pendapat Boone & Kurt (2000) langkah-langkah dalam proses perencanaan strategis dapat diperhatikan pada gambar dibawah ini:



Gambar 6.2

Langkah – langkah dalam Proses Perencanaan Strategis

(Sumber: Boone & Kurt, 2000)

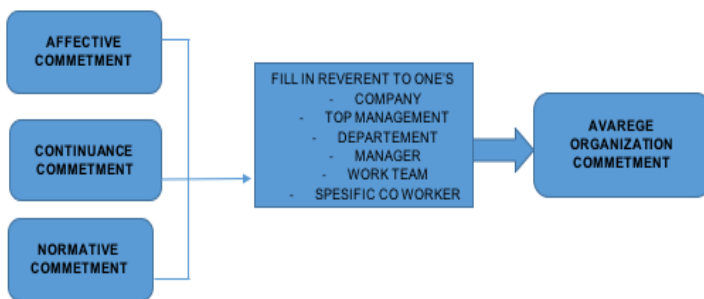
Pembahasan dan Implementasi

Penetapan dan Tujuan Organisasi / perusahaan dalam melaksanakan visi dan misi organisasi / perusahaan perlu terintegrasi berbagai departemen / divisi dalam organisasi / perusahaan agar supaya berjalan dengan baik dan sesuai yang diharapkan serta tepat sasaran. Masing-masing departemen/ divisi dalam organisasi atau

perusahaan yaitu departemen/ divisi seperti Pemasaran, Keuangan, Sumberdaya Manusia dan Produksi operasi terintegrasi dan merupakan bagian integral dalam proses penetapan dan tujuannya. Landasan Organisasi / perusahaan agar tetap eksis bertumbuh berkembang, berkelanjutan dan dapat mencapai tujuannya serta mampu beradaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal maka diperlukan komitmen organisasi / perusahaan sejak awal didirikan, agar tidak melenceng dari penetapan dan tujuan semula. Pendapat Colquit, Lecino & Wesson (2009) dalam bukunya *Organization Behaviour*, “*Organization commitment is defined as the design on the part of an employee to remain a member of organization*”. Bahwa komitmen organisasi tenaga kerja / karyawan merupakan bagian integral organisasi sehingga karyawan merasa nyaman dan memilih serta setia kepada organisasi sehingga mampu mengurangi turn over karyawan dalam organisasi. Ada 3 faktor komitmen dalam organisasi yaitu:

1. *Affective Commetment*
2. *Continue Commetment*
3. *Normative Comemetment*

Sedangkan keseluruhan arah komitmen organisasi dapat dicermati dalam gambar berikut:



Gambar 6.3 *Driver of overall organization commetment*

(Sumber: Colquit, Lecino & Wesson, 2009)

Dalam proses penetapan dan tujuan organisasi / perusahaan ada beberapa tahapan yang secara struktural

dalam pengorganisasiannya sebagai upaya mencapai tujuan, ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. Penentuan aktifitas program kegiatan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan rencana mencapai tujuan
2. Mengidentifikasi aktifitas program kerja yang logis dan terstruktur
3. Penempatan orang-orang sesuai dengan kompetensi dan pekerjaannya dengan prinsip *the right man on the right place*.
4. Pengelompokan aktifitas program individu dan kelompok yang berbeda-beda

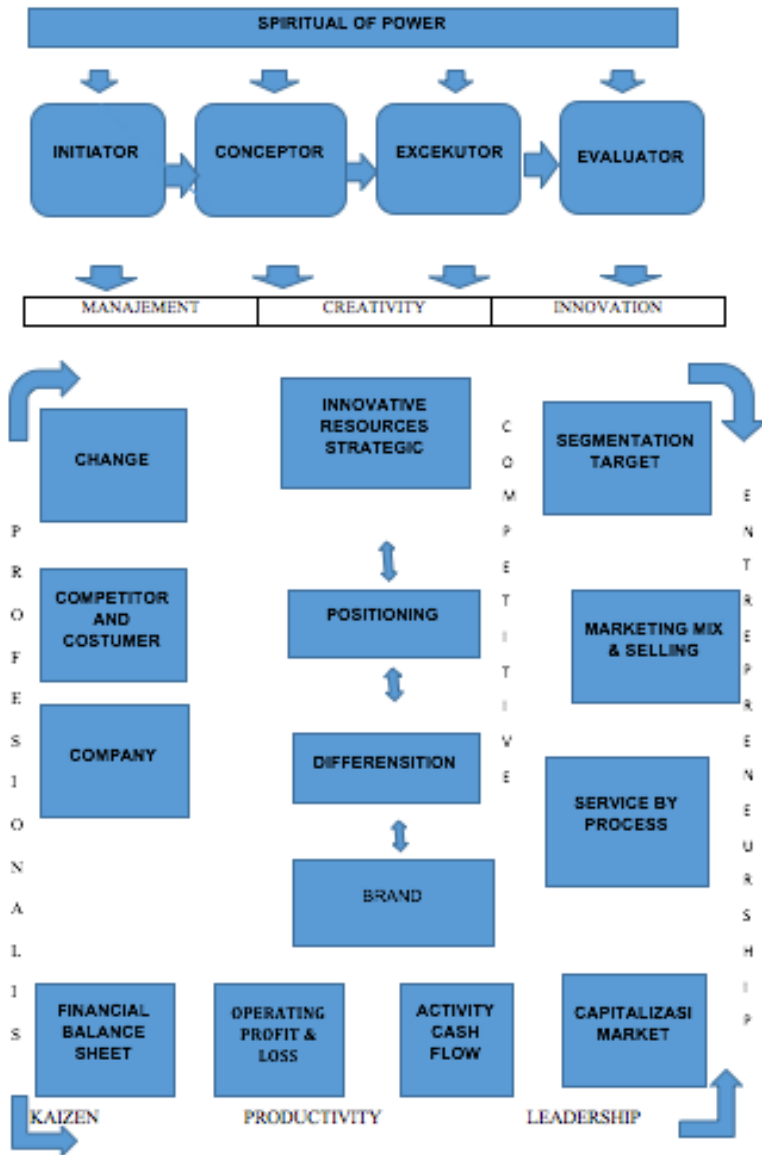
Menurut pendapat Boone & Kurt (2000) bahwa tugas seorang manager adalah menggabungkan sumber daya teknis manual secara optimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi / perusahaan. Dengan demikian seorang manager atau pemimpin ibarat menjadi konduktor musik dalam sebuah orchestra perusahaan, dengan menggunakan pengetahuan (knowledge) dan ketrampilan (skill) dalam menggerakkan sumberdaya yang dimiliki organisasi / perusahaan guna mencapai tujuannya. Bahwa sirkulasi proses perencanaan organisasi



Gambar 6.4 *Monitoring the Management system*
(Sumber: Kaplan & Norton, 2002)

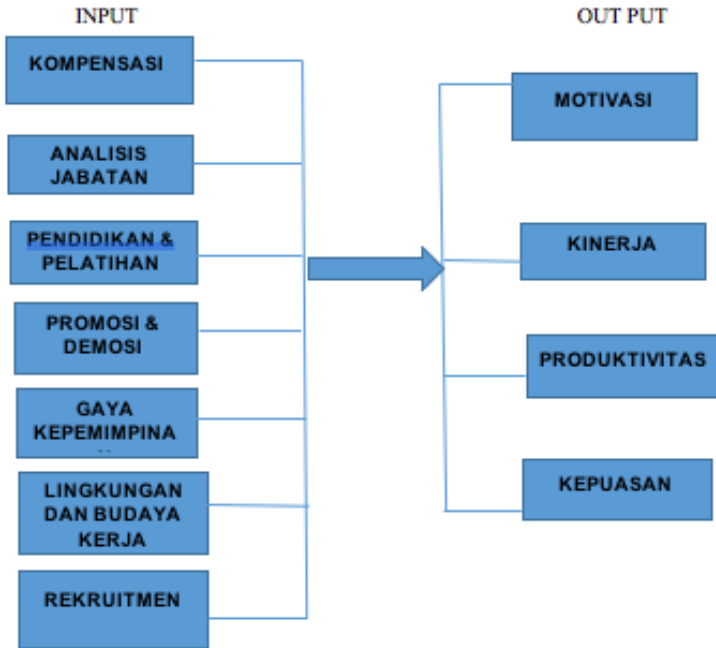
Sedangkan dalam penetapan tujuan organisasi / perusahaan diperlukan integrasi antar departemen / divisi yaitu pemasaran, keuangan, sumberdaya manusia dan produksi operasi. Dalam menetapkan tujuannya departemen/ divisi pemasaran perlu memperhatikan kepuasan pelanggan, market share, strategi pemasaran, pertumbuhan penjualan, segmentasi pasar, *marketing mix* (bauran pemasaran), positioning oerorganisasi / perusahaan dan lain –lain sesuai dengan penetapan dan tujuan organisasi/perusahaan (Hasan et al., 2021). Departemen Keuangan perlu menetapkan kinerja keuangan seperti ROI (*Return on Invesment*), PER (*Price Eaning Ratio*), EPS (*Earning Per Share*), ROA (*Return On Asset*), ROE (*Return On Commont Equity*), Arus Kas, Laporan Keuangan (Neraca dan Laba Rugi), Modal Usaha dan Invetasi dan lain sebagainya. Departemen Sumberdaya Manusia menetapkan tujuan terkait dengan kompensasi, *Job Description*, Pendidikan dan Pelatihan, produk Jenjang karir, analisis jabatan, demosi dan promosi, produktifitas dan kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan dan lain sebagainya. Sedangkan departemen / divisi produksi menetaoan tujuan terjait dengan produksi barang dan jasa, pengembangan produk barang dan jasa, persedian dan kebijakan bahan baku, desain dan proses serta kapasitas produksi, pengendalian dan manajemen mutu produk barang dan jasa, strategi operasi barang dan jasa , perencanaan dan peramalan barang dan lain sebagainya (Julyanthry et al., 2021).

Dengan pendekatan secara komprehensif pendapat Hermawan Kertajaya menggunakan konsep *Enterprenuerial Marketing* (EM) ditulis dalam bukunya yang membahas Enterprenuersial Marketijg Curva dimodifikasi dalam Dwianto (2021) dalam buku chapter book (Konsep dan Strategi *Business Sustainability*) dapat diperhatikan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 6.5 Modifikasi *Enterprenuersial Marketing Canvas* (Sumber: Kertajaya, 2017)

Penetapan dan tujuan departemen sumberdaya manusia dengan pendekatan *input – output* dapat dicermati pada uraian sebagai berikut:

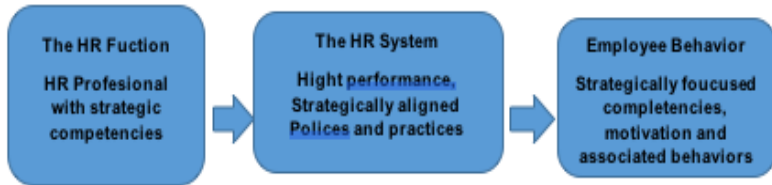


Gambar 6.6

Penetapan dan Tujuan Manajemen (Sumber: Kertajaya, 2017)

Dengan adanya paradigma baru sumberdaya manusia sebagai akibat perubahan eksternal maupun internal dengan pendekatan sebab akibat dalam proses penetapan dan tujuan strategis yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton dalam bukunya dengan konsep Balance Score Card maka dikembangkan dalam penetapan dan tujuan strategis departemen sumber daya manusia, munculnya metode *Human Resource Score Card*, menurut pendapat Becker, Huselid and Ulrich (2001) bahwa system pengukuran sumberdaya manusia yang efektif mempunyai 2 tujuan penting yaitu (1) memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi dan (2) berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi

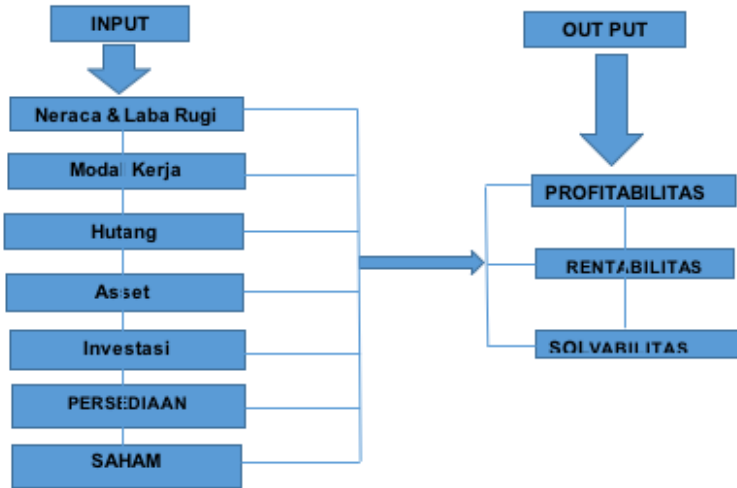
sumberdaya manusia. Gambar berikut menggambarkan proses penetapan dan tujuan strategik sumberdaya manusia dapat dicermati dibawah ini:



Gambar 6.7: Proses Penetapan dan Tujuan strategi sumberdaya manusia

(Sumber: Becker, Husels and Ulrich, 2001)

Penetapan dan tujuan bidang finansial / keuangan sebagai pendukung utama operasional tata kelola organisasi / perusahaan perlu memperhatikan dan mengarah pada tujuan kinerja keuangan seperti profitabilitas, rentabilitas dan solvabilitasnya agar supaya organisasi / perusahaan dapat tetap eksis bertumbuh berkembang dengan baik serta berkelanjutan. Kinerja keuangan dapat tercapai dengan baik jika didukung oleh produktifas sumberdaya manusia yang baik pula. Secara garis besar penetapan dan tujuan organisasi pada departemen keuangan dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 6.8 Arus Pendekatan Input – Output Proses Penetapan dan Tujuan Departemen Keuangan

(Sumber: Becker, Husels and Ulrich, 2001)

Penetapan tujuan dan tujuan departemen produksi operasi merupakan departemen pendukung utama dalam mencapai tujuan organisasi dari departemen lainnya sehingga diperlukan sinergitas antar departemen/ divisi agar supaya visi dan misi organisasi / perusahaan dapat terwujud sesuai harapan. Pendapat Boone & Kurt (2000) dalam buku Pengantar Bisnis mengemukakan bahwa proses produksi adalah mengubah input menjadi output sehingga ada value untuk kepentingan organisasi/ perusahaan maupun konsumen / pelanggan. Secara sederhana arur proses produksi dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 6.9

Arus proses proses produksi mengubah input – output

(Sumber: Boone & Kurt, 2000)

Bahwa organisasi / perusahaan beroperasi berharap ada nilai tambah dan memberikan kontribusi bagi masyarakat. Dengan memproduksi / menciptakan barang dan jasa organisasi / perusahaan mewujudkan tujuannya sesuai dengan visi dan misinya. Barang dan jasa yang ditawarkan organisasi / perusahaan memenuhi 4 kebutuhan dasar yaitu waktu, tempat, kepemilikan dan kegunaan bentuk (*form utility*). Organisasi / perusahaan menciptakan kebutuhan bentuk dengan mengolah bahan baku menjadi barang jadi (*input – output*). Adapun tugas seorang manager produksi dapat dijelaskan dan dicermati pada bagan 6.9. Dengan pemaparan penetapan dan tujuan organisasi / perusahaan yang telah diuraikan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa diperlukan integrasi antar departemen / divisi agar visi dan misi organisasi / perusahaan dapat berjalan dengan optimal sesuai harapan stage holder. Terintegrasinya penetapan dan tujuan organisasi / perusahaan akan saling terkait sehingga jika salah satu departemen / divisi ada kendala atau permasalahan maka akan mempengaruhi kinerja organisasi / perusahaan dalam menuju sasaran yang hendak dicapainya. Secara sederhana arus integrasi antar departemen / divisi dalam organisasi / perusahaan dapat dilihat pada gambar dibawah 6.10 ini:



Gambar 6.10 Arus Proses Tugas Manager Produksi
(Sumber: Boone & Kurt, 2000)



Gambar 6.11 Arus Integrasi Penetapan Dan Tujuan Organisasi Antar Departemen / Divisi
(Sumber: Boone & Kurt, 2000)

Daftar Pustaka

- Anne T Lawrence, James Webder and James E Post (2005), *Busness and Society*, McGrahill, Singapore.
- Besher, Huselid & Urick (2001), *The Human Resouf es Scorde Card*, Linkderd Pdeople, Strategi and Performace, Boston Haward Business School Press
- Barry Ronder & Jay Heizer (2001), *Prinsip=pronsip Manajemen Operasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Culquii, Lepino, Wessen (2009), *Organizational Behavior*, McGrohil International, New York.
- Denis W Tofoya, (2010), *Organization The Effective*, By Routledge, 270 Madison Avenue, New York
- Gareth R Jones (2010), *Organzional Theory, Design and change*, Pearson Education. Inc Upper Saddlle River, New Jersey.
- Gisey & Mary Mayernick (2000), *The Beyond Learning Organization*, New York Press Books.
- Halim, F., Sherly, Grace, E., & Sudirman, A. (2021). *Entrepreneurship And Innovation Small Business*. Media Sains Indonesia.
- Hasan, M., Roslan, A. H., Hendrayani, E., Sudirman, A., Jamil, M., Sitaniapessy, R. H., Basoeky, U., Fauziah, Yasa, N. N. K., & Wardhana, A. (2021). *Kewirausahaan*. Media Sains Indonesia.
- Helen Dersgsky (2008), *International Management*, By Person Education Upper Sadlle Rever, New Jersay.
- Inrawan, A., Silitonga, H. P., Halim, F., Lie, D., & Sudirman, A. (2021). Impact of Adoption of Financial Standards And Innovations on SME Business Performance: The Role of Competitive Advantage As a Mediation. *Jurnal Ilmu Keuangan Dan Perbankan*, 11(1), 81–93.
- Irwansyah, R., Syahputra, D., Ningsih, S., Hasan, M., Kristanto, T., Nugroho, L., Marwan, D., Febrianty, Sudirman, A., & Sudarmanto, E. (2021). *Marketing Digital Usaha Mikro*. Widina Bhakti Persada.

- Kast Kas Fremant E, Rpsenzalzig, James E, (2009), *Organizatioan and Management*, McGraw Hill, New York.
- Kaplan & Norton (2002), *The Strategic Focused Organization*, Boston Haward Busdness School Press
- Louis E Boone and David L Kuntz (2002), *Pengantar Manajemen*, PT Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Julyanthry, J., Putri, D. E., Lie, D., & Sudirman, A. (2021). MSME Competitive Advantages Reviewed From Entrepreneurship Insight And Market Orientation Aspects With Innovation As A Medium. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 30–40.
- Richard L Daft (2010), *Konsep Pengambilan Keputusan pada Sistem Informasi Manajemen*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Steppen P Robbin, Mary Curlter (2010), *Management*, by Person Education Upper Saddle River, New Jersey.
- Thomas L Wheeelen, J David Thnger (2012), *Management Information System, desaign and change*, Person Education inc Publshing Prentis hall, New Jersey.

Profil Penulis



Sebastianus Bambang Dwianto

Lahir di Magetan 21 Januari 1967, mempunyai istri Gesang Ralita Maria dan dikaruniai 3 putr yaitu Emanulla Zagita Ananda Bages Pradana, Gabriella Bages Putri dan Jean Louis Bages Tri Pamungkas, menyelesaikan SDN 2 Sugihwaras

Maospati Magetan tahun 1979, SLTPN 3 Maospati Magetan tahun 1982, SMAK St Bonaventura Madiun tahun 1985, Lulus Sarjana Ekonomi (S 1) Universitas Jember, Magister Manajemen (S 2) FEB Universitas Udayana tahun 2004. Pengalaman bekerja / praktisi PT Penerbit Erlangga jabatan terakhir kepala Depo Bali, NTB dan NTT tahun 1992 - 2004, HRD PT Kali Djeruk Baru Surabaya tahun 2005 - 2006, Marketing Manager PT Kichen Innovation Solution Bali tahun 207 - 2009, Usaha Mandiri UD Zagita tahun 2010- 2012, Direktur Marketing CV Protex Indo tahun 2012 – 2014, Direktur Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Singaraja Hotel School Bali Internasional 2022-sekarang dan sebagai akademisi dosen FEB Universitas Mahendradatta Bali tahun 2012 - 2021 dan Dosen Universitas Bali Dwipa tahun 2021 – Sekarang.

Email: bages2896@gmail.com

ORGANISASI & STRUKTUR ORGANISASI

Christina Bagenda, S.H., M.H., C.P.C.L.E.

Universitas Flores Ende – Flores- NTT

Pendahuluan

Organisasi adalah tempat berkumpulnya sekelompok orang yang mempunyai tujuan bersama, yang seterusnya mengorganisasikan diri dengan bekerja bersama-sama dan merealisasikan tujuannya. Organisasi yaitu tempat yang semestinya masyarakat bisa mencapai hasil yang sebelumnya belum tentu dapat diraih oleh perseorangan secara pribadi. Pada dasarnya manusia tidak dapat hidup sendiri, akan tetapi sebaian besar arahnya bisa tercapai apabila ada inteaksi sosial dengan orang lain. Sebagai mahluk sosial, manusia tidak dapat hidup sendiri sebab manusia memiliki kebutuhan terhadap sesamanya. Oleh sebab itu biasanya manusia berkumpul dan membentuk kelompok-kelompok, yang biasa disebut dengan organisasi; seperti perusahaan, negara, kerajaan ini adalah bentuk-bentuk dari organisasi. Dimana perusahaan, negara dan kerajaan mereka bergabung dan berkumpul sebab mempunyai tujuan dan kepentingan yang sama. Organisasi yang kecil yaitu keluarga, keluarga pada hakekatnya adalah sebuah organisasi; keluarga adalah kelompok organisasi terkecil yang pertama kali dikenal oleh setiap manusia.

Motivasi yang mendorong seseorang bergabung dalam sebuah organisasi, diantara beberapa motivasi atau tujuan seseorang masuk ke dalam suatu kelompok

organisasi yaitu: (a) kelompok/organisasi sering dipakai untuk memecahkan masalah-masalah (mencari solusi); (b) mencegah kesepian dan kerenggangan; (c) kelompok bisa memberikan bantuan ketika ada masalah; (d) kelompok bisa memberikan arah/tujuan serta nilai hidup yang lebih baik, perilaku, dan kesetaraan kelompoknya; (e) kelompok sosial, kerja serta aneka ragam kelompok lainnya memberikan prestige, status dan pengakuan. Selain itu, manusia perlu beorganisasi dengan tujuan dan manfaat, antara lain : (a) mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien karena dikerjakan secara bersama-sama (motif pencapaian tujuan); (b) tempat untuk memanfaatkan sumber daya dan teknologi bersama-sama; (c) tempat mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dimiliki seseorang (motif berprestasi); (d) tempat mendapatkan jabatan dan pembagian kerja; (e) tempat mengelola lingkungan secara bersama-sama; (f) tempat mencari keuntungan bersama-sama (motif uang); (g) tempat memenuhi kebutuhan manusia yang semakin banyak dan kompleks.

Organisasi yaitu suatu sistem, memiliki struktur dan perencanaan yang dilaksanakan dengan penuh kesadaran, dimana didalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu dengan yang lainnya dengan cara yang terkoordinasi, kooperatif, serta dorongan-dorongan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kalau berbicara mengenai organisasi sebagai suatu sistem, artinya melihat dari unsur-unsur yang saling berkaitan serta didalamnya terdapat sub-sub sistem. Sedangkan struktur mengisyaratkan bahwa didalam organisasi terdapat suatu kadar formalitas dan adanya pembagian tugas atau peranan yang harus dimainkan oleh anggota-anggota kelompoknya. Jadi organisasi bisa dikatakan sebagai alat administrasi serta manajemen dalam melakukan segala kebijakan/keputusan yang dibuat pada tingkatan administratif maupun manajerial. Dalam hubungan ini, arti organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang; pertama, organisasi dipandang sebagai tempat, tempat dimana kegiatan administrasi dan manajemen dilakukan; kedua, sebagai proses yang berusaha melihat interaksi

(hubungan) antara orang-orang yang terlibat didalam organisasi tersebut.

Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari kata Yunani Organon dan istilah latin Organum yang artinya alat, bagian, anggota atau badan. Memang tidak bisa dipungkiri bahwa istilah organisasi dari setiap ahli memiliki pengertian yang berlainan. Chester I. Bernard menjelaskan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang didalamnya terdapat aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Sedangkan Oliver Shelsom, John M. Phiffner, S. Owen Lane meeka sepakat bahwa organisasi adalah penggabungan kerja orang-orang atau kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas.

(<http://www.majalahpendidikan.com/2011/10/fungsi-pengorganisasian-dalam-manajemen.html>.)

Pendapat Fatah (2009) menyebutkan bahwa istilah organisasi memiliki dua pengertian umum; pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti sebuah perusahaan, sekolah, perkumpulan, dan badan-badan pemerintahan; kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggotanya, sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kelompok orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Fatah, 2009). Ada tujuh macam pengertian organisasi, yaitu:

1. Organisasi sebagai proses kerja sama, yang artinya proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Pengertian ini memiliki arti bahwa setiap organisasi harus mempunyai tiga komponen, yakni ada kerjasama, ada orang dan ada tujuan bersama;
2. Organisasi sebagai sistem sosial, yaitu subsistem-subsistem yang saling berinteraksi, berkolerasi, dan berdependensi yang membentuk suatu kesatuan utuh

untuk melebihi jika subsistem-subsistem bekerja sendiri-sendiri (sinergik);

3. Organisasi sebagai struktur, artinya organisasi sebagai sistem formal dari hubungan aturan-aturan dan tugas serta keterkaitan otoritas yang mengontrol mengenai cara orang bekerja sama dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi;
4. Organisasi sebagai kultur, yakni suatu organisasi dapat berkembang melebihi organisasi yang lain walaupun organisasi itu bergerak dalam bidang dan lokasi yang sama;
5. Organisasi sebagai suatu wadah, adalah tempat untuk organisasi dalam melaksanakan kegiatan;
6. Organisasi pembelajaran (*learning organization*) yaitu organisasi yang semua anggotanya terusmeningkatkan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana pemikiran baru senantiasa dihargai dan ditumbuhkembangkan (Husaini Usman,2009:148-200).

Berdasarkan penjelasan diatas, yang meskipun para ahli manajemen memberikan pengertian yang berbeda mengenai organisasi, akan tetapi intisarinnya sama yakni bahwa organisasi merupakan proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Komponen Organisasi

Komponen penting organisasi meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Tujuan

Merupakan motivasi, misi, sasaran, maksud dan tujuan yang akan dicapai dalam rentang waktu tertentu. Tujuan berdasarkan rentang dan cakupannya dapat dibagi dalam beberapa karakteristik antara lain: tujuan jangka panjang, tujuan jangka menengah, tujuan jangka pendek.

2. Struktur

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan. Struktur organisasi sangat penting untuk dipahami oleh semua komponen dalam rangka menciptakan sistem kerja yang efektif dan efisien. Struktur organisasi merupakan deskripsi bagaimana organisasi membagi pekerjaan dan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi juga mengatur siapa yang melakukan tugas dan pekerjaan itu. Selain membagi dan mengatur tugas serta pekerjaan yang diemban oleh organisasi, struktur organisasi juga menggambarkan hubungan organisasi secara internal maupun eksternal.

3. Sistem

Setiap organisasi baik formal maupun informal, akan menganut suatu sistem yang mengatur bagaimana cara organisasi mencapai tujuannya. Untuk itulah setiap organisasi mempunyai peraturan-peraturan yang merefleksikan kepentingan-kepentingan organisasi. Sistem pada organisasi itu bisa berupa anggaran dasar, anggaran rumah tangga, peraturan khusus, prosedur dan peraturan lainnya. Pada organisasi yang paling kecil, yaitu keluarga pada dasarnya juga mempunyai peraturan-peraturan sekalipun tidak sekompleks peraturan pada organisasi yang besar. Sistem yang dianut oleh organisasi inilah yang mengatur setiap gerak dan tindak tanduk organisasi. Pada organisasi monarki, sistem itu berupa kekuasaan mutlak yang berada ditangan raja. Raja mengatur segala aspek dan membuat peraturan-peraturan. Raja berperan sebagai sentral segala aspek di dalam organisasi kerajaan.

Organisasi yang demikian dapat disebut dengan organisasi yang diatur oleh orang (*ruled by person*). Pada organisasi yang maju, seperti halnya Muhammadiyah, segala aspek di dalam organisasi diatur oleh sistem, sehingga disebut organisasi yang *ruled by system*. Meskipun sistem ini dibuat oleh orang perseorangan, akan tetapi setiap orang mempunyai komitmen yang tinggi untuk mengikuti sistem tersebut. Apabila sistem tersebut dipandang perlu untuk diperbaiki, maka sistem tersebut dapat diperbaiki agar kembali sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan organisasi. Organisasi yang diatur oleh sistem (*ruled by system*), mempunyai sistem yang berkesinambungan sekalipun ada orang yang keluar/masuk ke dalam organisasi (Sesra Budio, 2018:4-6).

Faktor-Faktor yang Menentukan Struktur Organisasi

Menurut E. Kast dan James E. Rosenzweight, struktur organisasi diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membai dan mengkoordinasi tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan (Stoner, 1986). Menurut Simon struktur itu sifatnya relatif stabil, statis dan berubah lambat atau memerlukan waktu untuk penyesuaian-penyesuaian. Pada struktur organisasi tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok, komponen atau bagian tingkat manajemen dan saluran komunikasi. Suatu struktur organisasi menspeksifikasi pembaian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan. Struktur juga menunjukkan hierarki dan struktur wewenang organisasi serta memperlihatkan hubungan pelapornya.

Menurut Stoner, struktur organisasi dibangun oleh 5 (lima) unsur, yakni:

1. Spesialisasi aktivitas, yaitu mengacu pada spesifikasi tugas perorangan dan kelompok di seluruh organisasi

atau pembaian kerja dan penyatuan tugas tersebut ke dalam unit kerja (departementalisasi);

2. Standardisasi aktivitas, yaitu merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakgunaan (*predictability*) aktivitas banyak dari prosedur ini ditetapkan dengan memformulasikan aktivitas dan hubungan dalam organisasi;
3. Koordinasi aktivitas, adalah prosedur yang memadukan fungsi-fungsi di dalam organisasi, seperti fungsi primer dalam suatu badan usaha, pemasaran, produksi dan penjualan merupakan fungsi garis yang secara langsung menyumbangkan pada pencapaian tujuan organisasi memerlukan koordinasi;
4. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan, mengacu pada lokasi kekuasaan pengambilan keputusan. Sentralisasi ialah proses konsentrasi wewenang dan pengambilan keputusan pada tingkat atas suatu organisasi. Sedangkan desentralisasi adalah pendelegasian wewenang pada semua tingkat organisasi;
5. Ukuran unit kerja, berdasarkan pada jumlah pegawai dalam suatu kelompok kerja.

Jadi, pengorganisasian menyangkut penentuan pekerjaan, pembagian kerja, penetapan mekanisme untuk mengkoordinasikan kegiatan, salah satu hasil proses ini adalah struktur organisasi yang merupakan prosedur formal manajemen organisasi. Struktur ini dibentuk sangat tergantung pada tujuan organisasi dan strategi yang akan dipergunakan untuk mencapai tujuan itu. Karakteristik struktur organisasi ini menurut teori birokrasi antara lain (Husaini Usman, 2019: 169):

1. Menekankan pada bentuk;
2. Konsep hierarkhi;
3. Spesialisasi tugas;
4. Kegiatan khusus;
5. Mendukung norma, dan

6. Catatan.

Sedangkan struktur organisasi menurut Jones, antara lain: (1) sistem formal yang mengontrol pemanfaatan SDM, koordinasi, motivasi, perilaku dan organisasi; (2) respon terhadap lingkungan, teknologi, dan SDM; (3) pertumbuhan organisasi dan diterensiasi; dan (4) pengatur perubahan melalui desain organisasi (G.R.Jones, 1995). Adapun langkah-langkah dalam mendesain struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Bagan tanggung jawab, bagan organisasi, dan prosedur standar hendaknya ditulis dan diperinci serinci mungkin dengan mengingat tujuan umum, kemungkinan adanya reorganisasi dikemudian hari, dan menjamin kelangsungan karier personalianya;
2. Apabila organisasi berkembang dan perlu penambahan tanggung jawab untuk personalianya, hendaknya didasarkan pada fungsi atau spesialisasi dari operasi;
3. Pucuk pimpinan diberikan tanggung jawab untuk menetapkan kebijakan yang menyangkut keseluruhan kegiatan organisasi;
4. Jika penetapan kebijakan ini di desentralisasikan, hendaknya dijelaskan batas-batasnya;
5. Garis pertanggungjawaban hendaknya dirumuskan dengan jelas, sehingga terpisah dengan garis komando;
6. Struktur hendaknya cukup luwea guna memberi kesempatan perubahan seandainya dikehendaki, namun agar menjamin kesuksesan organisasi, perlu ditetapkan garis-garis besar dan kode-kode yang fundamental. Hal ini untuk menjamin daya guna organisasi, walaupun ada reorganisasi;
7. Tidak ada tipe organisasi tertentu yang diterapkan untuk semua kepentingan, khususnya sejak dipertimbangkannya karakteristik individu, yaitu sejak personalia ditempatkan sebagai pusat kekuatan sedemikian rupa sehingga mampu memanfaatkan

segala kekuatan personalianya, dan terhindar dari pengaruh yang merupakan kelemahan personalianya (Heidjrachman Ranuoandojo, 1996:61). Dalam prakteknya, proses organisasi merupakan kompromi antara kesempurnaan, alasan logis dan kebenaran.

Bentuk-Bentuk Organisasi

Bentuk-bentuk organisasi dapat berupa: organisasi garis, organisasi garis dan staf, organisasi fungsional, organisasi matrik, dan organisasi proyek.

1. Organisasi Garis

Organisasi yang merupakan bentuk tetua organisasi dan paling sederhana. Biasanya terdapat di dalam organisasi yang relatif kecil. Struktur ini tidak pas digunakan dalam organisasi yang besar sebab kompleks dan luasnya bidang garapan yang harus ditangani organisasi sehingga memerlukan adanya pendelegasian wewenang kepada bawahannya. Dalam struktur organisasi garis anggotanya relatif sedikit dan sebagai pimpinan puncak organisasi biasanya adalah pemiliknya atau pemegang saham yang paling besar. Struktur organisasi militer, cirinya adalah satu orang bawahan hanya memiliki seorang atasan, jadi dia hanya memiliki seorang atasan, jadi dia hanya menerima perintah kerja dari satu orang saja, yaitu pimpinannya. Kelebihan organisasi garis ini yaitu: (a) proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan cepat karena jumlah yang perlu diajak berkonsultasi masih sedikit; (b) rasa soldaritas para anggota pada umumnya masih besar dan masih saling kenal; (c) rasa disiplinnya masih tinggi. Adapun kekurangannya yaitu: (a) tujuan organisasi sama, satu paling sedikit didasarkan atas tujuan pribadi pimpinan tertinggi dalam organisasi; (b) kecenderungan bai pimpinan organisasi untuk bertindak diktatoris/otokratis cukup besar karena dipandang sebagai milik pribadi dan oleh karenanya kemauannya yang secara tepat harus dituruti; (c) seluruh organisasi terlalu bergantung kepada seseorang sehingga kalau seseorang itu tidak mampu melaksanakan tugasnya,

maka seluruh organisasi itu terancam oleh ketidaklangsungan kehidupannya; (d) kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan spesialisasi sangat terbatas

([http://belajarmanagement.wordpress.com/2010/02/24/bentuk-bentuk-organisasi/.](http://belajarmanagement.wordpress.com/2010/02/24/bentuk-bentuk-organisasi/))

2. Organisasi Garis dan Staf

Terdiri dari 2 (dua) kelompok orang-orang yang berpengaruh dalam menjalankan roda organisasi. Kelompok pertama menjalankan tugas-tugas pokok organisasi untuk mencapai tujuan, yang ditempatkan dalam kotak-kotak garis. Sedangkan kelompok kedua, melaksanakan tugas-tugas sesuai keahliannya yang disebut staf, staf dapat memberikan saran-sarannya kepada unit operasional. Staf juga memberikan pengaruh dalam pelaksanaannya (Husaini Usman, 2019:170). Ciri-cirinya hampir sama dengan organisasi garis hanya ditambahkan dengan adanya staf yang berfungsi memberikan nasehat atau pertimbangan-pertimbangan kepada pimpinannya. Kelebihan dari organisasi ini adalah: (a) ada pembagian tugas yang jelas antara orang-orang yang melakukan tugas-tugas pokok dan tugas-tugas penunjang; (b) bakat yang tidak sama dari para anggotanya dapat dikembangkan menjadi suatu keahliannya; (c) koordinasi mudah dilakukan dalam setiap kelompok dari kedua golongan karyawan itu; (d) disiplin serta moral biasanya tinggi sebab tugas yang dilakukan oleh seorang sesuai dengan bakat keahlian, pendidikan serta pengalamannya; (e) bentuk organisasi ini bisa digunakan oleh setiap organisasi yang bagaimanapun besarnya, apapun tujuannya dan berapapun kompleksnya struktur organisasi. Sedangkan kelemahan dalam bentuk organisasi ini yaitu: (a) untuk pelaksana tingkat operasional tidak selalu jelas yang mana perintah, yang mana nasehat, artinya orang-orang lini dihadapkan pada dua macam atasan. Pertama: atasan yang telah ditentukan dalam garis komando, yang memiliki hak memerintah; Kedua: para pelaku itu dihadapkan pula kepada

pimpinnan staf, yang meskipun hanya berhak memberikan nasehat, yang perlu pula ditaati karena nasehat itu didasarkan kepada keahlian dan wewenang fungsional; (b) perintah dari hierarkhi lini tidak selalu seirama dengan nasehat dari hirerarkhi staf, sebab belum tentu kedua macam hirearkhi memandang suatu hal dari kacamata yang sama

(<http://ulfahfauziyah.blogspot.com/2012/10/bentuk-bentuk-organisasi.html>).

3. Organisasi Fungsional

Yang dimaksud organisasi fungsional adalah organisasi yang pembagian tugas atas para pejabatnya disesuaikan dengan bidang keahliannya. Organisasi ini tidak terlalu menekankan pada hirerarkhi struktural, akan tetapi lebih menekankan pada sifat dan macam fungsi yang akan dilaksanakan (Husaini Usman, 2019:171). Cirinya adalah seorang bawahan dapat menerima perintah dari banyak atasan, contohnya organisasi bengkel. Seorang tukang las, dapat menerima perintah dari banyak departemen yang memerlukan jasa mengelas. Kelebihan dari organisasi ini yaitu: (a) spesialisasi dari para karyawannya dipergunakan semaksimal mungkin; (b) solidaritas antara orang-orang yang melakukan fungsi yang sama pada umumnya tinggi; (c) moral serta disiplin orang-orang yang melakukan fungsi yang sama pada umumnya tinggi; dan (d) koordinasi antara orang-orang dalam fungsi mudah dijalankan. Sedangkan kekurangan dari organisasi ini yaitu: (a) orang menspesialisasikan diri dalam satu bidang kegiatan tertentu sehingga sukar untuk mengadakan tour of duty dan tour of area tanpa melalui pendidikan yang intensif lebih dahulu dan; (b) orang-orang yang bergerak dalam satu bidang fungsi tertentu terlalu mementingkan fungsinya saja sehingga koordinasi yang bersifat menyeluruh sukar untuk dilaksanakan. Bentuk organisasi fungsional adalah bentuk dimana pimpinan dan para pelaku dibentuk dalam kelompok-kelompok yang bersifat panitia, artinya pada tingkatan pimpinan keseluruhan unsur pimpinan

menjadi panitia serta para pelaku dibagi-bagi dalam kelompok-kelompok yang bersifat task force

(http://dedetzeldi.blogspot.com/2013/03/bentuk-bentuk-organisasi_17.html).

4. Organisasi Matrik

Organisasi ini merupakan penyempurnaan dari organisasi fungsional. Orang-orang yang ditugaskan dalam setiap sel tidak hanya termasuk dalam organisasi fungsional, namun juga dalam organisasi produk. Cirinya yaitu dalam organisasi itu terjadi kontak koordinasi antar bagian yang ada dalam organisasi. Organisasi matrik menggunakan pendekatan struktural dan fungsional sekaligus (kombinasi). Kelebihannya, antara lain: (a) efisiensi penggunaan manajer-manajer fungsional; (b) luwes menghadapi perubahan dan ketidakpastian; (c) keunggulan teknis; (d) meningkatkan motivasi kerja; (e) pengembangan diri. Sedangkan kekurangan dari organisasi ini adalah: (a) terjadinya konflik karena adanya pertanggungjawaban ganda yang bisa menimbulkan kebingungan dan kebijakan-kebijakan yang kontradiktif serta petentangan kekuasaan yang mengarah pada perdebatan atas suatu kegiatan; (b) membutuhkan koordinasi vertikal dan horizontal; (c) membutuhkan lebih banyak ketrampilan antar pribadi; (d) sangat mahal diterapkan; (e) mengandung risiko timbulnya anarki.

5. Organisasi Proyek

Cirinya adalah apabila tujuan proyek telah selesai, maka organisasi ini akan segera dibubarkan. Jadi sifatnya adalah hanya sementara saja, yakni selama proyek berjalan.

Dalam sudut formalitas, ada dua bentuk organisasi, yaitu organisasi formal dan organisasi informal:

1. Dalam organisasi formal terdapat pembagian tugas yang jelas terumuskan. Sedangkan organisasi informal tidak memiliki pembagian tugas yang tegas;

2. Dalam organisasi formal terdapat mata rantai perintah yang tegas, sebaliknya dalam organisasi informal tidak terdapat mata rantai perintah yang tegas;
3. Organisasi formal mempunyai rencana kerja yang jelas, organisasi informal tidak mempunyai rencana kerja yang jelas;
4. Organisasi formal mempunyai departemen-departemen, sedangkan organisasi informal tidak dibagi kedalam departemen;'
5. Organisasi formal mempunyai tingkatan-tingkatan manajemen yang jelas, sedangkan dalam organisasi informal tidak memiliki (Heidjrachman Ranupandojo, 1990:64).

Sasaran Organisasi

Tidak dapat disangkal bahwa penyusunan organisasi adalah untuk mencapai sasaran perusahaan, dimana sasaran merupakan perangsang bai penyusunan organisasi secara keseluruhan yang ditunjang dengan keberadaan struktur organisasi. Setiap perusahaan yang didirikan harus mengetahui bidang apa yang dapat memberikan kemungkinan untuk berhasil. Dalam arti perusahaan harus mengetahui (Hendra K., 2001):

1. Mau kemana perusahaan dibawa;
2. Aktivitas apa yang sedang dilakukan;
3. Apa yang menjadi sasaran perusahaan.

Sasaran menyeluruh dari suatu perusahaan adalah keberhasilan suatu perusahaan menjalankan aktivitasnya yang dapat dijelaskan dalam pencapaian:

1. Mampu mendapatkan keuntungan/laba;
2. Mampu bertumbuh/berkembang;
3. Mampu mempertahankan kehidupan perusahaan.

Sasaran perusahaan akan menentukan jenis-jenis pekerjaannyang harus dilaksanakan, dimana jenis pekerjaan tersebut akan berbeda-beda dan level yang satu

dengan level yang lain. Perusahaan tanpa memiliki tujuan tidak akan mampu membuat *planning* atau rencana. Apabila perusahaan tidak memiliki rencana maka perusahaan tidak akan dapat melakukan *control* atau pengawasan terhadap aktivitas perusahaan dengan semua metode kerjanya.

Setiap perusahaan dalam suatu organisasi akan berusaha menjaga kelangsungan hidup perusahaannya, bertumbuh lebih besar dan berusaha mendapat keuntungan. Karena itu semua perusahaan harus diarahkan untuk menjamin hal-hal tersebut, dan manajer harus mampu mengkoordinir kegiatan-kegiatan untuk menciptakan kejasama yang baik dari setiap unit-unit organisasi untuk menyatukan tugas dan kegiatannya.

Organisasi yang berjalan senantiasa menghadapi masalah yang berubah-ubah dari waktu ke waktu, yang dipengaruhi oleh perubahan lingkungan perusahaan itu sendiri dan kesulitan-kesulitan yang ditimbulkan. Perubahan-perubahan itu mencakup:

1. Perubahan dalam lingkungan internal

Yaitu perubahan-perubahan yang terjadi di dalam perusahaan itu sendiri, mis: tingkat absensi karyawan, kondisi mesin, bahan baku, biaya produksi, sikap pemilik perusahaan;

2. Perubahan dalam lingkungan eksternal

Yaitu perubahan yang bersumber dari luar perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan, mis: tingkat persaingan, kebijaksanaan pemerintah, perkembangan teknologi, kondisi ekonomi.

Berdasarkan kondisi-kondisi lingkungan internal dan eksternal tersebut, perusahaan harus bisa menentukan sasaran, serta mengkaji kembali apakah sasaran tersebut bermanfaat bagi perusahaan dan dapat dicapai. Apabila ini sudah dapat dijawab, maka dapat dibentuk suatu organisasi untuk mencapainya.

Perhatian terhadap konsep sasaran tidak lepas dengan masalah struktur organisasi. Sasaran yang telah dirumuskan akan mempengaruhi struktur organisasi, dengan adanya sasaran ada beberapa hal yang berpengaruh terhadap struktur organisasi, yaitu (Barnes, 1984):

1. Perumusan sasaran akan menjelaskan fungsi pokok dari setiap bagian; artinya perumusan sasaran tidak hanya mengungkapkan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh suatu perusahaan tetapi juga menunjukkan relatif pentingnya kegiatan-kegiatan tersebut;
2. Perumusan sasaran akan menunjukkan tingkat organisasi yang paling cocok untuk beberapa fungsi dan hubungan antara fungsi-fungsi tersebut;
3. Perumusan sasaran akan menentukan sasaran bagian atau unit. Bahwa unit yang paling kecil sekalipun harus memiliki sasaran, yang memberikan kontribusi dalam pencapaian sasaran perusahaan secara keseluruhan;
4. Perumusan sasaran akan menunjukkan keputusan-keputusan yang mana yang perlu dibuat. Dan luasnya kontribusi keputusan-keputusan itu pada pencapaian sasaran.

Perumusan-perumusan sasaran menunjukkan bagaimana hubungan kepentingan dari setiap unit dan individu dan juga menjadikan struktur organisasi sebagai pedoman kerja bagi manajer puncak untuk lebih sadar dan mampu menyesuaikan diri pada lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah.

Fungsi Organisasi

Dalam mencapai maksud dan tujuan organisasi, ada 4 (empat) fungsi organisasi yang sangat perlu diperhatikan dengan manajemen organisasi, yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan)

Hal yang berkaitan dengan perencanaan dalam organisasi diantaranya adalah rencana-rencana yang

coba disusun oleh pengelola organisasi, seperti rencana kerja atau kegiatan serta anggaran yang diperlukan, teknis pelaksanaannya bisa melalui rapat-rapat, seperti: (a) rapat kerja (pengurus organisasi) yang membicarakan rencana-rencana kerja pengurus serta kegiatan anggota yang akan dilakukan dengan satu atau lebih target yang akan dicapai; (b) rapat anggaran, untuk menentukan berapa jumlah anggaran yang diperlukan untuk mendukung kerja organisasi atau untuk suatu kegiatan atau proposal kegiatan (Sesra Budio, 2018: 6) .

2. *Organizing* (pengaturan)

Dalam hal pengaturan, unsur yang perlu diperhatikan dan diwujudkan adalah: (a) struktur organisasi yang mampu menunjukkan bagaimana hubungan (*relationship*) antara organisasi/bagian/seksi yang satu dengan yang lain; (b) *job description* yang jelas yang mampu menjelaskan tugas masing-masing bagian; (c) bentuk koordinasi antar bagian dalam organisasi (misal Rapat koordinasi antar bagian, Rapat Pimpinan antar organisasi dll); (d) penataan dan pendataan arsip & inventaris organisasi harus diatur dan ditata dengan baik administrasi organisasi, seperti surat masuk, surat keluar, laporan-laporan, proposal keluar, data anggota. AD/ART, GBHK, presensi, hasil rapat, inventarisasi yang dimiliki, perangkat yang dipinjam (Sesra Budio, 2018: 6) .

3. *Accounting* (Pelaporan)

Pelaporan merupakan unsur wajib yang harus dilaksanakan untuk menunjukkan sikap & rasa tanggung jawab dari pengurus kepada anggotanya ataupun kepada struktur yang berada di atasnya. Wujud konkretnya adalah: (a) *Progres Report* (Laporan Pengembangan Kegiatan) atau; (b) Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) Kegiatan (Sesra Budio, 2018: 7).

4. *Controlling* (Pengawasan)

Organisasi ataupun pimpinan organisasi yang tidak boleh terlewatkan adalah melakukan pengawasan terhadap aktivitas organisasi ataupun realisasi kegiatan dan penggunaan anggaran (Sesra Budio, 2018: 7).

Teori Organisasi

Ada 5 (lima) teori organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Teori Klasik

Teori Klasik atau Struktural berasal dari dua teori; Pertama: teori saintifik manajemen yang dikembangkan oleh W. Tylor 1911 yang menekankan pada pembagian pekerjaan untuk mendapatkan hasil maksimal dengan biaya seefisien mungkin. Kedua: berasal dari teori birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber 1947 yang menekankan pada pentingnya bentuk struktur hierarki yang efektif bagi organisasi (Sesra Budio, 2018: 7).

2. Teori Hubungan Manusia

Teori ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya. Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan mengarahkan aktualisasi diri pekerja, akan mempertinggi motivasi bekerja sehingga akan dapat meningkatkan produksi organisasi (Sesra Budio, 2018: 7).

3. Teori Sistem Sosial

Berbeda dengan dua teori sebelumnya, teori sistem memandang organisasi sebagai kaitan bermacam-macam komponen yang saling tergantung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap bagian mempunyai peranan masing-masing dan berhubungan

dengan bagian lain dan karena itu koordinasi penting dalam teori ini. (Sesra Budio, 2018: 8).

4. Teori Politik

Ahli-ahli teori politik melihat kekuatan (*power*) konflik dan distribusi dari sumber-sumber yang langka sebagai pokok permasalahan pada organisasi. Dengan kata-kata lain mereka memandang organisasi sebagai arena politik yang hidup, yang berisi suatu variasi kompleks dari kepentingan individu dan kelompok. (Sesra Budio, 2018: 8).

5. Teori Simbolis

Teori ini membayangkan suatu dunia yang berangkat secara signifikan dari aturan-aturan tradisional mengenai pemikiran rasional. Perspektif teori simbolis didasarkan pada satu seri asumsi mengenai hakikat organisasi dan tingkah laku manusia (Sesra Budio, 2018: 8).

Kesimpulan

Organisasi merupakan proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sedangkan pengorganisasian adalah proses membagi kerja kedalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, serta mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Efektifitas suatu perusahaan sangat ditentukan oleh rancangan dari struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan suatu pedoman kerja dalam suatu perusahaan yang digambarkan melalui kotak aktivitas dan jabatan serta garis tata hubungan. Kotak aktivitas menggambarkan aktivitas yang ada dalam perusahaan, hierarki kedudukan, serta panduan untuk meancang uraian tugas atau *job description*. Garis yang ada dalam struktur organisasi menggambarkan garis tata hubungan, yang merupakan garis komunikasi, garis koordinasi, garispendelegasian wewenang antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lain.

Pada struktur organisasi tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok, komponen atau bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi. Struktur organisasi menspesifikasi pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan.

Daftar Pustaka

- Barnes et. Al. (1984). Organisasi Perusahaan: Teori dan Praktek, Seri Manajemen. No. 12. Jakarta: PT Pustaka Dinamika Precindo
- G.R. Jones. (1995). Organizational Theory Text and Cases. New York: Addison Wesley Publishing Company
- Hendra. K. (2001). Management Practise (Praktek Manajemen Terbaik di Dunia) . Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Husaini Usman. (2009). Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan): Jakarta: Bumi Aksara
- Heidjrachman Ranupandojo. (1996). Teori dan Konsep Manajemen: Yogyakarta: AMP YKPN. 1990. Tanya Jawab Manajemen. Yogyakarta: AMP YKPN
- Nanang Fatah. (2009). Landasan Manajemen Pendidikan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2012. Analisis Kebijakan Pendidikan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Sesra Budio. (2018). Komunikasi Organisasi: Konsep Dasar Organisasi: Jurnal 14 Vol.1 Juli 2018
- Stoner. (1986). Management, alih bahasa Wilhelmus W. Bakowatun. Jakarta: Intermedia.
- <http://www.majalahpendidikan.com/2011/10/fungs-pengorganisasian-dalam-manajemen.html>.
- <http://belajarmanagement.wordpress.com/2010/02/24/bentuk-bentuk-organisasi/>.
- http://dedetzeith.blogspot.com/2013/03/bentuk-bentuk-organisasi_17.html.
-

Profil Penulis



Christina Bagenda

Penulis kelahiran Bandung berdarah Toraja, ini adalah dosen tetap (faculty member) program studi Ilmu Hukum (Faculty of Law) di Universitas Flores, Kampus Ende Flores NTT sejak tahun 2003. Katolik yang gemar membaca dan film kartun ini menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) Letjen S. Prpto Magelang, Sekolah Menengah Pertama (SMPN) I Palopo, Sekolah Menengah Atas Negeri 234 Pinrang, dan melanjutkan kejenjang Perguruan Tinggi S1 (Keperdataan) di Universitas Kristen Indonesia Paulus Ujung Pandang dan Magister Hukum (Keperdataan) di Universitas Hasanuddin Makassar.

Sekarang ini penulis dipercayakan sebagai Ketua Program Studi Ilmu Hukum (2020 – 2024) Program Studi Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Flores. Mata kuliah yang diampu adalah Hukum Perdata, Hukum Dagang, Hak Atas Kekayaan Intelektual, Hukum Perikatan, juga mengajar di Prodi Manajemen, mata kuliah Aspek Hukum Dalam Bisnis dan Prodi Akuntansi, mata kuliah Hukum Bisnis. Selain mengajar penulis juga aktif di organisasi Pemberdayaan Perempuan dan Anak Daerah Kabupaten Ende (2016 – 2018), pernah menulis juga di surat kabar daerah Flores Pos, Buku Antologi Suara Uniflor, kolaborasi menulis buku di berbagai Penerbit, dan di beberapa jurnal terakreditasi Sinta 3 dan sinta 4.

Email Penulis: bagendatitin@gmail.com

DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kristian Suhartadi Widi Nugraha, S.E., M.M.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

Perencanaan SDM

Manusia adalah makhluk kreatif dengan cipta, rasa dan karsa yang menjadi pusat aktivitas dan penggerak setiap era. Mengelola manusia merupakan suatu seni (Ruta & Sala, 2017), sehingga pengelolaan manusia tidak dapat disamakan dengan satu metode dan atau satu *treatment* saja. Pengelolaan sumber daya manusia memerlukan berbagai macam informasi dan berbagai alternatif penanganan mengingat manusia secara mandiri merupakan makhluk yang merdeka, memiliki hasrat dan impian serta karakter yang terbentuk mulai dari kandungan sampai selama hidup manusia.

Organisasi yang sukses berarti memiliki strategi dan program serta taktik SDM yang mumpuni (Robbins & Judge, 2015). Strategi dan program SDM organisasi harus selaras dengan peluang, strategi bisnis dan karakteristik atau identitas perusahaan. Memahami manusia sebagai suatu capital akan berbeda dengan memahami manusia sebagai sebuah akun saja yang berarti ada dikotomi pemikiran yaitu manusia sebagai investasi atau manusia sebagai beban yang akhirnya menjadikan kebijakan mengenai SDM juga akan berbeda (Guo & Chen, 2021; Harris & Brown, 2021). *Top management* dan manajer SDM berperan penting dalam keberlangsungan organisasi dan sekaligus keberhasilan organisasi.

Tantangan SDM saat ini pada umumnya adalah menghadapi dinamika yang semakin cepat dan *disruptive*. Linear bukanlah menjadi keunggulan namun keragaman menjadi suatu keniscayaan dalam pengelolaan SDM. Tantangan pertama yang dihadapi adalah lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis saat ini berputar cepat dan perang bisnis bergeser ke dunia digital, sebut saja dengan maraknya krypto dan dunia VR dengan NFT dan segala perangkatnya sebagai salah satu komoditas maka muncul redefinisi lingkup dunia bisnis, apakah hanya dunia nyata atau termasuk dunia maya atau akan terbalik dimana dunia maya menjadi dunia nyata. Revolusi internet menjadi salah satu isu strategis bahwa manusia harus dan terus berubah baik dari sisi kemampuan komunikasi, skill bisnis dan keterampilan lainnya (Gómez-Mejía et al., 2016). Perubahan pekerjaan atau *job redefinition* akan terus terjadi dan menghilangkan beberapa pekerjaan yang ada dan juga akan memunculkan beberapa pekerjaan baru. Selain itu dengan teknologi, akan memecahkan hambatan pasar tenaga kerja dan semakin mengglobal tanpa batasan dengan menjadikan pekerja sebagai mitra yang mandiri dan memiliki visi.

Tantangan berikutnya lebih mengarah ke internal yaitu bagaimana dengan organisasi mengelola SDM? Bagaimana membudayakan sesuatu yang baru sesuai dengan cirikhas organisasi? Perencanaan SDM adalah suatu awal yang harus dilakukan. Perubahan adalah kepastian maka perencanaan adalah keharusan. Gómez-Mejía et al (2016) menegaskan bahwa manfaat perencanaan SDM antara lain mendorong perilaku proaktif daripada reaktif; secara eksplisit mengkomunikasikan visi, misi dan tujuan organisasi; merangsang berpikir kritis dan menganalisis serta membangun asumsi; mengidentifikasi gap antara situasi terkini dengan pandangan kedepan; mendorong partisipasi aktif manajer lini dan secara *update* mengidentifikasi hambatan dan peluang SDM serta menciptakan ikatan kebersamaan dalam organisasi.

Perencanaan SDM tidak hanya mengumpulkan informasi namun juga melakukan analisis, diseminasi, simulasi dan

evaluasi dan akhirnya memunculkan alternatif langkah-langkah apa yang akan diambil. Tindakan preventif sebagai salah satu semangat mengelola risiko juga menjadi tema penting dalam perencanaan SDM. Perencanaan SDM yang bersifat strategis harus menyiapkan berbagai pilihan yang tersedia untuk mendesain sistem SDM yang komprehensif. Pemahaman risiko diperlukan manajer SDM dan top manajemen dalam rangka mengelola efektivitas dan efisiensi organisasi serta bagaimana organisasi atau organisasi mencapai tujuannya (Moustaghfir et al., 2020). Sistem SDM yang didesain harus mampu mengakomodasi keseluruhan pengelolaan SDM dan sistem kerja di organisasi. Sinergi dan kolaborasi merupakan jalan utama yang harus ditempuh, karena bersifat lintas bidang dan lintas fungsi. Sebagai contoh, berapa orang yang dibutuhkan pada bidang produksi, mengapa butuh jumlah tersebut, bagaimana layout alat dan lalu lintas barang serta bagaimana aspek K3 dalam organisasi dan manajemen kinerja. Jika ada peluang mutasi dan atau promosi, maka bagaimana jalur kariernya? Dengan analogi sederhana “jika...maka...” organisasi dapat menyusun berbagai alternatif dalam merencanakan sistem SDM dalam suatu organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi utama manajemen. Peran SDM tidak akan pernah tergantikan, walaupun tren kecerdasan buatan semakin meningkat namun peran manusia tidak akan pernah dapat digantikan oleh mesin. Secara umum, manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta memerhatikan relasi dan K3 (Dessler, 2011). Poin penting pengelolaan SDM secara tepat adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempekerjakan orang yang tepat pada jabatan yang tepat, mengelola suksesi dengan memperhatikan karir karyawan, memastikan setiap orang bekerja dengan optimal, organisasi berjalan dengan tingkat kepatuhan terhadap aturan yang tinggi dan menghindari penyimpangan terhadap hukum serta memperhatikan kesejahteraan jasmani dan rohani karyawan.

Perlu diingat bahwa SDM tidak semata-mata melihat manusia sebagai modal manusia saja namun harus dipandang sebagai aset yang senantiasa berkembang dan memberikan nilai tambah bagi organisasi (Schroeder, 2012). Pendekatan *human capital* harus menjadi perspektif bagi top manajemen terhadap tenaga kerja yang bukan hanya sebagai bawahan namun sebagai mitra yang setara dan bertujuan sama yaitu memajukan organisasi dan menjadi kelangsungan organisasi. Pemikiran yang maju dan modern serta keinginan untuk belajar dan adaptif merupakan salah satu poin penting dalam perencanaan SDM (Zirar et al., 2021). Manager SDM secara khusus tidak hanya berperan sebagai seorang administrator semata namun juga sebagai *head hunter* dan fasilitator untuk menjamin kelangsungan organisasi.

Analisis Pekerjaan

Dessler (2011) menyatakan bahwa analisis pekerjaan merupakan prosedur yang harus dilalui untuk menentukan tanggung jawab suatu posisi serta siapa yang berhak dan dapat menduduki posisi tersebut. *The right man in the right place* merupakan suatu idiom klasik dari manajemen SDM sekaligus mudah diingat dan diucapkan namun sangat sulit dilaksanakan dan menghadapi banyak tantangan ketika diimplementasikan. Berbagai pendekatan dan perspektif tentang bagaimana menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat ternyata mengandung banyak permasalahan dan aspek subjektif masih menjadi prediktor penilaian bagaimana memilih karyawan. Terkadang, aspek *invisible hand* juga berperan dalam karir seseorang walaupun sudah bekerja optimal dan mencapai tujuan perusahaan. Dalam rangka meminimalisir hal tersebut maka analisis pekerjaan diperlukan untuk mengoptimalkan peran SDM dan kelangsungan organisasi.

Analisis pekerjaan yang jelas akan membuat struktur organisasi menjadi jelas dan terukur (Gómez-Mejía et al., 2016). Manager SDM dalam menyusun analisis pekerjaan membutuhkan beberapa informasi penting antara lain aktivitas pekerjaan yaitu apa saja tugas yang akan dikerjakan dan bagaimana kompleksitasnya. Berikutnya

adalah perilaku manusia baik secara individu maupun sosial dan bagaimana kebiasaan pada suatu kawasan. Kebutuhan akan perangkat baik mesin, komputer maupun alat yang diperlukan dengan pekerjaan juga menjadi faktor penting dalam menyusun analisis pekerjaan. Faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah standar prestasi dan imbal prestasi yang didapatkan (Dessler, 2011). Pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan untuk menganalisis suatu jabatan diperlukan untuk mendesain bagaimana sistem bekerja. Desain pekerjaan yang mumpuni akan menjamin bagaimana manusia bekerja dan berinteraksi sekaligus berkembang dan memberi dampak.

Desain pekerjaan merupakan suatu proses mengorganisasikan pekerjaan ke dalam suatu poin-poin atau daftar tertentu yang secara spesifik dan jelas (Gómez-Mejía et al., 2016). Maksudnya, kebutuhan suatu pekerjaan tidak semata-mata serabutan atau menunggu arahan pimpinan semata namun ada aktivitas spesifik yang dilakukan sehingga dapat dinilai dan dievaluasi. Secara umum, analisis pekerjaan dipengaruhi oleh tiga faktor penting yaitu analisis jalur kerja, strategi bisnis dan struktur organisasi (Gómez-Mejía et al., 2016; Moustaghfir et al., 2020; Ruta & Sala, 2017). Ketiga hal tersebut berkontribusi terhadap bagaimana suatu pekerjaan dan jabatan dianalisis, bagaimana manajemen karir serta ikatan yang diinginkan sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor tersebut secara spesifik berpengaruh terhadap analisis pekerjaan dan secara teknis berkontribusi terhadap lima pendekatan dalam melakukan analisis pekerjaan yaitu *work simplification*, *job enlargement*, *job rotation*, *job enrichment* dan analisis pekerjaan berbasis kelompok.

Pendekatan pertama yaitu *work simplification*. Konsep ini berangkat dari asumsi bahwa suatu pekerjaan dapat disederhanakan, bersifat pengulangan atau *repetitive* dengan tujuan efisiensi (Gómez-Mejía et al., 2016). Penyederhanaan pekerjaan dapat memanfaatkan tenaga kerja secara efektif untuk menghasilkan sejumlah besar produk standar. Penyederhanaan pekerjaan dapat

menjadi efisien dalam lingkungan yang stabil (Sinambela, 2012), namun penyederhanaan ini kurang efektif dalam lingkungan yang berubah di mana pelanggan menuntut produk yang dibuat khusus dengan kualitas tinggi. Bahkan, beberapa penelitian mencatatkan bahwa penyederhanaan kerja sering menyebabkan tingkat pergantian karyawan yang tinggi dan tingkat kepuasan karyawan yang rendah. Pendekatan *work simplification* tetap diperlukan bagi organisasi dengan pola produksi yang relatif sama dengan kualitas standar, namun jika ada perubahan strategi bisnis dan struktur organisasi maka aktivitas ini juga harus disesuaikan.

Pendekatan kedua dan ketiga yaitu *job enlargement* dan *job rotation*. Pendekatan ini didesain untuk menekan kebosanan dan keletihan dalam bekerja (Gómez-Mejía et al., 2016). *Job enlargement* dapat dipahami sebagai usaha untuk meluaskan tugas pekerjaan karyawan. Perluasan pekerjaan atau tugas biasanya masih dapat dilakukan dalam satu lingkup pekerjaan seperti *teller bank* tidak hanya bertugas memproses transaksi perbankan namun juga memastikan transaksi tersebut tidak mencurigakan dan berkaitan dengan *fraud* seperti pemalsuan dokumen, dll. Sedangkan *job rotation* atau rotasi pekerjaan dapat dimaknai sebagai perputaran karyawan dalam tugas lain khususnya yang satu level. Langkah ini diambil sebagai media pembelajaran karyawan, *tour of duty* serta penyegaran dan juga sebagai salah satu media evaluasi karyawan dalam rangka promosi jabatan. *Job enlargement* dan *job rotation* intinya adalah berusaha melatih dan mengelola motivasi karyawan supaya memunculkan kreativitas, inovasi dan pemikiran segar dan meminimalkan kebosanan dan penurunan motivasi. Dilain sisi, aktivitas ini walaupun dilakukan secara terbatas (Gómez-Mejía et al., 2016) namun dapat menjadi langkah yang strategis sebagai sarana manajemen karir dan *head hunter* untuk program pimpinan.

Pendekatan keempat yaitu *job enrichment*. Pendekatan ini menekankan pada bagaimana membuat pekerjaan lebih menarik dan dapat mengoptimalkan motivasi karyawan. Karyawan adalah aset bukan sekedar faktor produksi,

sehingga manajemen wajib melakukan berbagai pendekatan dan treatment untuk mengembangkan aset tersebut. Konsepsi SDM sebagai aset merupakan pengembangan dan sekaligus lebih strategis memandang manusia secara utuh sehingga manajemen juga harus melayani sesuai dengan tujuan organisasi atau organisasi. *Job enrichment* memperluas dimensi horizontal dan vertikal pekerjaan sehingga tiap karyawan dapat mengelola suatu pekerjaan secara lengkap (Dessler, 2011; Zirar et al., 2021), sebagai contoh bartender suatu kafe dimungkinkan untuk mengelola dan mencari bahan baku yang dibutuhkan, mengembangkan cara meracik suatu bahan dan mengembangkan umpan balik dari konsumen. *Job enrichment* memungkinkan karyawan lebih berkembang dan bertanggung jawab atas tugasnya sekaligus memberikan lebih banyak otonomi dan umpan balik yang bermanfaat (Gómez-Mejía et al., 2016). Batasan *job enrichment* adalah teknologi yang digunakan organisasi tersebut serta sejauh mana organisasi membuka diri terhadap perubahan, selain itu tantangan terberat adalah batasan mengenai karyawan tersebut sanggup untuk diberikan beban lebih mengingat tugas dan tanggung jawab yang besar serta keberanian dalam mengambil keputusan yang bersifat taktis maupun strategis.

Pendekatan kelima dalam mendesain sebuah jabatan adalah *team-based job design*. Pendekatan ini dilakukan dengan menempatkan karyawan dalam suatu tim kerja. Lebih luas konsep ini tidak hanya menekankan pada kerja individu semata namun kepada tim kerja yang integral dan sinergis dan saling memberdayakan (Dessler, 2011). Anggota tim dilatih secara berbeda dengan karakteristik yang berbeda pula dan dirotasi dengan penugasan yang berbeda. Tim kerja yang efektif adalah tim kerja yang mampu saling mengisi dan melengkapi kebutuhan tim dan organisasi. Secara luas, konsepsi ini akan berdampak pada struktur organisasi, dimana tidak bisa secara kaku menerapkan model struktural namun dapat mengadopsi struktur yang lebih fleksible namun tetap sesuai kebutuhan untuk mencapai visi organisasi.

Manajemen Talenta

Salah satu issue yang berkembang akhir-akhir ini adalah mengenai *talent management*. Talent management merupakan suatu bentuk integrasi antara proses, program dan *cultural norm* dalam desain organisasi yang diimplementasikan untuk membangun, menempatkan dan mempertahankan pekerja bertalenta untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Taylor, 2022). Pencarian karyawan berbakat tidak hanya melihat kriteria formal semata namun insting seorang manager HRD dilatih untuk mampu menilai lebih jauh dan menguji serta mengevaluasi bagaimana karyawan tersebut bekerja dan berinteraksi (Taylor, 2022; Tucker, 2018). Melihat lebih jauh dan mendalam merupakan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Siikaniemi (2012), maksudnya adalah jangan sampai *top management* dan manager HRD khususnya terjebak dalam kerangka lama dan struktur serta kriteria namun karakter serta faktor alamiah atau bakat juga harus diperhatikan.

Manajemen talenta merupakan faktor penting dalam kinerja berkelanjutan organisasi. Keberlanjutan dapat dimaknai sebagai faktor penentu yang menyediakan organisasi dengan posisi kompetitif yang unik; manajemen talenta telah menjadi senjata penting dalam merebut peluang pasar melalui kreativitas dan inovasi individu karyawan berbakat (Boudreau et al., 2003). Manajemen talenta memiliki visi yaitu suksesi (AlQershi et al., 2022; Taylor, 2022). Suksesi merupakan bagian kaderisasi yang menjadikan organisasi bertahan dengan nilai yang tertanam dan budaya yang menjadi warisan dengan tetap melihat perubahan dan kebutuhan di masa depan. Keberlanjutan organisasi tidak hanya dimaknai aset dan nilai organisasi namun juga siapa yang mengelola dan siapa penerus pada organisasi tersebut.

Perencanaan talenta merupakan salah satu poin penting dalam kajian manajemen talenta (Siikaniemi, 2012). Seperti penjelasan sebelumnya, perencanaan talenta atau bakat tidak bisa dianggap sederhana namun kenyataannya hal tersebut sering dianggap remeh. Perencanaan bakat berjalan seiring dengan proyeksi

bisnis kedepan, perubahan lingkungan dan penyesuaian kriteria tentang suatu jabatan. Secara umum, jika diklasifikasikan dalam merencanakan manajemen bakat perlu diperhatikan juga apakah organisasi sanggup dan bagaimana organisasi merawat karyawan tersebut dan memperhatikan dimensi waktu yaitu masa pensiun, kemungkinan karyawan berbakat tersebut *resign* atau dibajak oleh organisasi lain (Saputra et al., 2022; Valenti & Horner, 2020).

Manajemen talenta sebagai bagian dari manajemen karir tetap menggunakan berbagai asesmen sebagai screening dan bentuk pertanggungjawaban bahwa proses yang dilakukan transparan dan akuntabel. Asesmen yang dilakukan dapat berupa *self assessment* dan *organizational assessment*. Pendekatan *organizational assessment* merupakan salah satu langkah yang ditempuh untuk melakukan seleksi karyawan berbakat. Catatan yang diberikan adalah asesmen organisasi yang dilakukan tidak hanya berpatok pada aturan lama dan tradisional namun dapat mengambil beberapa langkah strategis karena perkembangan dunia yang semakin *disruptive* sehingga membutuhkan langkah kreatif dan tepat guna. Alternatif asesmen organisasi yang bisa diambil yaitu melalui jasa pihak ketiga untuk melakukan penilaian, penilaian kinerja secara berkala, perencanaan karir masa depan dan perencanaan suksesi. Intinya, organisasi harus mempunyai *blue print* kebutuhan SDM secara integratif dan nyata sehingga bukan hanya sebagai dokumen semata namun menjadi suatu peta jalan yang dilaksanakan secara konsisten.

Beragam cara ditempuh organisasi untuk menjamin keberlangsungan usaha, terkait dengan program manajemen talenta sering dilakukan rekrutmen khusus dengan kode nama *Management Trainee* atau Karyawan Pimpinan. Rekrutmen dan seleksi juga dilakukan sedemikian rupa namun hukum alam juga berlaku walaupun jaman semakin maju yaitu yang terkuat yang bertahan. Suksesi tidak dapat ditebak khususnya bagi organisasi atau perusahaan non keluarga, namun manajemen talenta tetap dibutuhkan menjadi suatu

keharusan sebagai usaha untuk menjamin jalannya organisasi.

Managing Diversity

Keragaman merupakan suatu kepastian (Özbilgin et al., 2019). Dalam suatu organisasi, antara individu satu dengan individu yang lain pasti mempunyai perbedaan baik dari karakteristik fisik maupun kepribadian. Sifat dan karakter merupakan bawaan dan dibentuk oleh lingkungan. Salah satu tantangan organisasi adalah mengelola keragaman internalnya (Gómez-Mejía et al., 2016; Özbilgin et al., 2019). Mengelola keragaman merupakan keharusan bagi organisasi dari semua sektor dan ukuran. Keragaman individu, jika dikelola secara efektif, akan mampu membentuk lingkungan dan kondisi yang positif dengan meminimalkan hambatan terhadap kontribusi individu dengan latar belakang yang beragam dengan mengubah cara berpikir, struktur dan rutinitas kerja serta dengan mengatur pekerjaan dengan mengarah kepada budaya organisasi.

Mengapa manager SDM harus memahami dan menguasai konsep ini? Perlu dilihat bahwa era digital menjadikan manusia bertransformasi tanpa mengenal batas perbedaan yang signifikan (Hunsaker & Hunsaker, 2021). Perkembangan penduduk dan perubahan mobilitas manusia juga menjadi penyebab bagaimana manusia menjadi semakin membur dan menghilangkan sekat batas antar negara dan bangsa. Bahkan dengan internet dan perkembangan dunia *metaverse* menjadikan keragaman adalah sebuah kepastian dan sekaligus issue yang harus ditanggapi secara positif. Bagi beberapa wilayah, keragaman merupakan ancaman karena berbeda adalah suatu ketidak elokkan, namun secara komprehensif, keragaman merupakan aset dan modal untuk mengembangkan dan menjaga keberlangsungan organisasi. Manager SDM yang cerdas, hendaknya mampu melihat keragaman dari berbagai perspektif dan mampu mengelola berbagai macam kemungkinan risiko dari keragaman SDM di suatu organisasi.

Sebagai upaya untuk memperoleh manfaat positif dari keragaman, antara lain seperti berbagi pengetahuan dan wawasan, keterlibatan staf, dan mengurangi reaksi balik dibandingkan dengan intervensi tindakan afirmatif, aktivitas manajemen keragaman harus didukung oleh tim manajemen puncak dan menegaskan bahwa mereka harus memiliki sumber daya yang baik serta memiliki kesiapan untuk mengelola keragaman dan inklusi dalam organisasi (Özbilgin et al., 2019; Tucker, 2018). Mengelola keragaman dalam organisasi harus mencakup kesatuan konsep dan definisi keragaman, fleksibilitas pada kebijakan dan praktik sumber daya manusia dan pelatihan kompetensi bagi staf manajemen untuk menghargai keragaman. Keragaman SDM yang dikelola secara efektif, berfungsi untuk menciptakan siklus yang baik dimana para pemimpin organisasi dapat mendedikasikan sumber daya lebih lanjut dan dukungan untuk kelangsungan organisasi baik dalam jangka waktu pendek maupun jangka panjang

Terdapat sejumlah anteseden untuk pengelolaan keanekaragaman yang efektif, antara lain yaitu komitmen dan tindakan kepemimpinan merupakan anteseden yang signifikan jika intervensi keragaman dianggap serius dalam organisasi. Intervensi keragaman memerlukan budaya keragaman yang kondusif, alokasi sumber daya dan kematangan organisasi yang mendukung intervensi keragaman. Dukungan kepemimpinan yang kuat, kedewasaan dan alokasi sumber daya sebagai anteseden dan prasyarat membantu intervensi keragaman untuk memiliki dasar yang kuat dalam organisasi (Özbilgin et al., 2019). Jika iklim organisasi dan kepemimpinan siap dan mendukung maka issue keragaman tenaga kerja dapat dikelola secara efektif, dan menghasilkan hasil positif bagi organisasi, bagi masyarakat luas, ekonomi dan lingkungan. Manajemen keragaman tenaga kerja yang efektif akan berkontribusi pada kinerja organisasi, meningkatkan inovasi, penjualan, pangsa pasar, dan membantu organisasi untuk mengubah *mindset* di antara pekerja, struktur dan rutinitas kerja dan untuk mengatur pekerjaan dengan lebih baik serta merupakan langkah

yang pisitif dalam membanun budaya organisasi yang kompetitif sekaligus kolaboratif.

Keragaman sebagai sebuah keniscayaan harus dapat dilihat dari berbagai perspektif. Jika keragaman tidak dikelola maka risiko yang mungkin muncul adalah diskriminasi dan ketimpangan (Özbilgin et al., 2019; Tucker, 2018). Keragaman, jika dibiarkan dan tidak dikelola, dapat menyebabkan konflik industri, insiden intimidasi, pelecehan dan diskriminasi dan akibatnya merugikan organisasi dengan menyebabkan hubungan kerja yang disharmonis dan kerusakan sistem organisasi serta menghambat perubahan organisasi (Gómez-Mejía et al., 2016; Özbilgin et al., 2019). Pelanggaran kesetaraan, keragaman dan inklusi melalui pelecehan dan intimidasi di tempat kerja dapat memiliki konsekuensi yang merugikan bagi organisasi. Bahkan ketika manajemen keragaman dipraktikkan, ada berbagai tantangan untuk penerapannya secara efektif, khususnya bagi negara berkembang dengan politik identitas yang masih menjadi prediktor utama. Intervensi keragaman, pelatihan atau inisiatif perubahan yang tidak dipikirkan dengan matang dapat mengarah pada hasil yang negatif. Untuk itulah, mengapa manajemen keragaman sangat dibutuhkan pada saat ini karena issue SDM juga searah dengan issue nasional dan global suatu wilayah. Sebagai contoh dengan naiknya tensi politik identitas di Indonesia maka membuat beberapa perusahaan agak kesulitan dalam mengelola keragaman karyawan karena banyak bersinggungan dengan aspek SARA yang sensitif. Jika hal ini tidak dapat dikendalikan dan meluas maka bukan tidak mungkin iklim industri di suatu kawasan juga akan terganggu.

Daftar Pustaka

- AlQershi, N. A., Thurasamy, R., Ali, G. A., Al-Rejal, H. A., Al-Ganad, A., & Frhan, E. (2022). The effect of talent management and human capital on sustainable business performance: an empirical investigation in Malaysian hospitals. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(1). <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0130>
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M., & Dowling, P. J. (2003). Global Talentship: Toward a Decision Science Connecting Talent To Global Strategic Success. In *Advances in Global Leadership* (Vol. 3). [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03004-6](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03004-6)
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1* (10th ed.). PT Indeks.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). Managing Human Resources. In *Nuevos sistemas de comunicación e información* (8th ed.). Pearson Education.
- Guo, W., & Chen, M. (2021). Construction of structural dimensions of organizational human capital competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0223>
- Harris, C. M., & Brown, L. W. (2021). Everyone must help: performance implications of CEO and top management team human capital and corporate political activity. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(2), 190–207. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2020-0131>
- Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. (2021). *Managing People*. Dorling Kindersley.
- Moustaghfir, K., El Fatihi, S., & Benouarrek, M. (2020). Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link? *Measuring Business Excellence*, 24(2), 267–283. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2019-0119>
- Özbilgin, M. F., Gibbs, P., & Bartels-Ellis, F. (2019). *Global Diversity Management a Fusion of Ideas, Stories and Practice*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-19523-6_2
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational Behaviour. In *Contexts* (16th ed.). Pearson.

- Ruta, D., & Sala, I. (2017). HRM in Mission Driven Organizations. In *HRM in Mission Driven Organizations: Managing People in the Not for Profit Sector* (pp. 145–182). https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_6
- Saputra, A., Wang, G., Zhang, J. Z., & Behl, A. (2022). The framework of talent analytics using big data. *TQM Journal*, 34(1), 178–198. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0089>
- Schroeder, H. (2012). The Importance of Human Resource Management in Strategic Sustainability: An Art and Science Perspective. *Journal of Environmental Sustainability*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.14448/jes.02.0004>
- Siikaniemi, L. (2012). Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 46–65. <https://doi.org/10.1108/03090591211192629>
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi* (1st ed.). Graha Ilmu.
- Taylor, S. (2022). *Resourcing and Talent Management. The Theory and Practice of Recruiting and Developinh a Workforce* (8th ed.). Kogan Page.
- Tucker, E. (2018). Secrets to success: human capital management strategy. *Strategic HR Review*, 17(4), 170–175. <https://doi.org/10.1108/shr-05-2018-0034>
- Valenti, A., & Horner, S. V. (2020). Leveraging board talent for innovation strategy. *Journal of Business Strategy*, 41(1), 11–18. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2018-0207>
- Zirar, A., Trusson, C., & Choudhary, A. (2021). Towards a high-performance HR bundle process for lean service operations. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(1), 25–45. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2019-0330>

Profil Penulis



Kristian Suhartadi Widi Nugraha

Penulis merupakan dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Setelah lulus dari SMA Negeri 2 Jember, penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember pada tahun 2008. Sempat bekerja pada dunia profesional sebagai Relationship Officer PT Bank Bukopin (Tbk) dan PT Adira Dinamika Multi Finance (Tbk) sebelum akhirnya memutuskan melanjutkan studi pada S2 Magister Manajemen Universitas Jember dan lulus dengan predikat Cum Laude pada tahun 2012. Penulis juga sempat menjadi dosen pada Universitas Widyatama Bandung tahun 2013 sampai tahun 2015.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Pariwisata. Saat ini, penulis tergabung pada kelompok riset Risma Code (*Tourism Management and Community Development*) yang telah berhasil mempublikasikan berbagai artikel ilmiah baik nasional (terindeks Sinta) maupun internasional bereputasi (terindeks scopus dan WoS) dengan sumber pendanaan dari berbagai hibah penelitian. Beberapa artikel penulis antara lain (1) *Destination quality, experience involvement and memorable tourism experience: is it relevant for rural tourism*; (2) *Internet Banking Service Quality: Building Satisfaction and Customer Trust*; (3) *Experiential Marketing: Managing Tourist Satisfaction and Revisit Intention Bangsring Underwater Banyuwangi*. Sertifikasi non akademis yang dimiliki oleh penulis antara lain *Certified Risk Associates (CRA)*, *Certified Marketing Analyst (CMA)*, *Certified Practitioner Internal Auditor (CPIA)* dan *Certified Human Resources Manager (CHRM)*.

Email Penulis: kristian.feb@unej.ac.id

DASAR-DASAR MANAJEMEN PEMASARAN

Dr. Wayan Ardani, S.S., M.M.

Universitas Mahendradatta

Pengertian Umum Pemasaran

Pemasaran adalah kegiatan yang berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan mengarahkan aliran kebutuhan barang dan jasa yang memuaskan dari produsen ke pelanggan. Pemasaran bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan memenuhi kebutuhan tersebut dengan baik sehingga produk bisa terjual sesuai harapan perusahaan baik produk tersebut dalam bentuk barang, layanan, atau bahkan ide. Apabila pemasaran telah dilakukan dengan baik, pelanggan siap untuk membeli tanpa dibujuk, dan setelah konsumsi mereka akan puas dan siap untuk membeli lagi di masa yang akan datang dan merekomendasikan kepada keluarga, teman atau orang lain. Kotler dan Keller (2012) mendiskripsikan pemasaran sebagai sebuah kegiatan sosial dan manajerial, bagaimana individu-individu dan kelompok-kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan manfaatnya dengan yang lain, dalam bentuk uang atau alat pertukaran lainnya. Pemasaran sebagai kegiatan sosial berarti sebuah proses sosial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk dan jasa yang bernilai

secara bebas dengan pihak lain. Sebagai definisi manajerial, pemasaran sering digambarkan sebagai "seni menjual produk.". Pemasaran diharapkan menghasilkan pelanggan yang siap membeli. *American Marketing Association* mendefinisikan kegiatan manajerial merupakan proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi, dan distribusi ide, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi. Hal yang perlu diperhatikan oleh bagian pemasaran adalah mengidentifikasi potensi pasar, memilih segmen pasar untuk dijadikan sasaran, serta mengidentifikasi dan mengantisipasi kebutuhan pasar. Setiap produk yang dihasilkan harus memiliki manfaat atau kegunaan (*value*) yang tinggi bagi pelanggan. Pemasar harus berusaha mengantisipasi kebutuhan, termasuk keputusan tentang desain dan pengemasan produk, harga atau biaya, kebijakan kredit dan penagihan, kebijakan pengangkutan dan penyimpanan, kebijakan periklanan dan penjualan, dan layanan setelah penjualan, seperti pemasangan, layanan pelanggan, garansi, dan bahkan termasuk daur ulang.

1. *Marketing Ideas Evolution*

Perreault *et al.*, (2011) membedakan pemasaran berdasarkan tiga prinsip atau sikap yang berbeda yaitu *production based attitude*, *sales oriented attitude*, *marketing oriented attitude*, sedangkan Kotler dan Keller (2012) menyatakan terdapat 5 evolusi pemasaran sebagai berikut:

a. Konsep Produksi (*The Production Concept*)

Konsep produksi merupakan salah satu konsep tertua dalam bisnis, dimana konsumen lebih memilih produk yang tersedia secara luas dan murah. Manajer bisnis yang berorientasi pada produksi berkonsentrasi pada pencapaian efisiensi produksi yang tinggi, biaya rendah, dan distribusi massal. Orientasi ini cocok diterapkan pada negara berkembang dengan memanfaatkan tenaga kerja yang besar dan murah di negara itu

untuk mendominasi pasar. Pemasar juga menggunakan konsep produksi ketika ingin memperluas pasar.

b. Konsep Produk (*The Product Concept*)

Konsep produk menyatakan bahwa konsumen menyukai produk yang menawarkan kualitas, kinerja, atau fitur paling inovatif. Namun, produk baru atau yang lebih baik belum tentu berhasil apabila tidak diberi harga, didistribusikan, diiklankan, dan dijual dengan benar.

c. Konsep Penjualan (*The Selling Concept*)

Konsep penjualan menyatakan bahwa penjualan dari bisnis ke konsumen (business to consumer/B2C) maupun bisnis ke bisnis (business to business /B2B), tidak akan berhasil apabila tidak dibantu dengan konsep penjualan. Apabila perusahaan hanya bertujuan untuk menjual yang mereka produksi, bukan berdasarkan yang dibutuhkan konsumen, maka kemungkinan akan berisiko. Konsumen akan memberikan rekomendasi negatif, atau bahkan melaporkan ke bagian keluhan konsumen dan tidak bersedia membeli lagi di masa yang akan datang.

d. Konsep Pemasaran (*The Marketing Concept*)

Konsep pemasaran menyatakan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah keunggulan bersaing dalam menciptakan, menyampaikan, dan mengomunikasikan nilai pelanggan yang unggul kepada pasar sasaran. Levitt (1980) membedakan konsep penjualan dan pemasaran sebagai berikut: penjualan berfokus pada kebutuhan penjual, pemasaran pada kebutuhan pembeli. Penjualan fokus dengan kebutuhan penjual untuk mengubah produknya menjadi uang tunai, pemasaran dengan gagasan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan melalui produk dan segala hal yang terkait dengan

menciptakan, menyerahkan, dan akhirnya konsumsi produk.

e. Konsep Pemasaran Holistik (*The Holistic Marketing Concept*).

Konsep pemasaran holistik didasarkan pada pengembangan, desain, implementasi program, proses, dan aktivitas pemasaran yang saling terintegrasi. Pemasaran holistik mengakui bahwa setiap bagian dalam pemasaran dianggap penting dan terintegrasi.

2. Konsep Inti Pemasaran

Pemasaran dapat lebih dipahami dengan mendefinisikan konsep inti yang diterapkan oleh manajer pemasaran. Kotler dan Keller (2012) menyatakan manajemen pemasaran sebagai seni dan ilmu menerapkan konsep pemasaran inti untuk memilih pasar sasaran dan mendapatkan, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan melalui penciptaan, penyampaian, dan komunikasi nilai pelanggan yang unggul. Seorang pemasar jarang dapat memuaskan semua pelanggan. Tidak semua orang menyukai minuman ringan, mobil, atau film yang sama. Oleh karena itu, pemasar memulai dengan segmentasi pasar. Mereka mengidentifikasi dan membuat profil kelompok pembeli yang berbeda yang mungkin lebih menyukai atau membutuhkan berbagai produk dan bauran pemasaran. Segmen pasar dapat diidentifikasi dengan memeriksa perbedaan demografis, psikografis, dan perilaku di antara pembeli. Perusahaan kemudian memutuskan segmen mana yang memberikan peluang terbesar, segmen yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh perusahaan dengan cara yang unggul. Untuk setiap pasar sasaran yang dipilih, perusahaan mengembangkan penawaran pasar. Penawaran diposisikan di benak target pembeli untuk memberikan beberapa manfaat utama. Misalnya, Volvo mengembangkan mobilnya untuk pasar sasaran pembeli yang mengutamakan keselamatan. Oleh

karena itu, Volvo memposisikan mobilnya sebagai mobil paling aman yang dapat dibeli pelanggan. Pemasaran menawarkan beragam konsep dan alat untuk membantu pemasar mengambil keputusan yang harus mereka buat.

Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan

Pemasar yang sukses akan mencoba memahami kebutuhan, keinginan, dan permintaan pasar sasaran. Kebutuhan menggambarkan kebutuhan dasar manusia seperti makanan, udara, air, pakaian, dan tempat tinggal. Orang juga memiliki kebutuhan yang kuat untuk rekreasi, pendidikan, dan hiburan. Kebutuhan ini menjadi keinginan ketika mereka diarahkan ke objek tertentu yang mungkin memuaskan kebutuhan. Permintaan adalah keinginan untuk produk tertentu yang didukung oleh kemampuan untuk membayar. Banyak orang menginginkan Mercedes, tetapi hanya sedikit yang mampu dan mau membelinya. Perusahaan harus mengukur berapa banyak orang yang menginginkan produk mereka, dan berapa banyak yang benar-benar mau dan mampu membelinya (Ayesha *et al.*, 2021). Namun, pemasar tidak menciptakan kebutuhan. Pemasar, bersama dengan pengaruh sosial lainnya, mempengaruhi keinginan. Pemasar mungkin mempromosikan gagasan bahwa Mercedes akan memuaskan kebutuhan seseorang akan status sosial. Namun, pemasar tidak menciptakan kebutuhan akan status sosial. Produk dapat memuaskan kebutuhan atau keinginan. Merek tertentu dianggap dapat menunjukkan status sosial pelanggan. Nama merek seperti McDonald's membawa banyak asosiasi di benak orang: hamburger, kesenangan anak-anak, makanan cepat saji. Asosiasi ini membentuk citra merek. Semua perusahaan berusaha untuk membangun citra merek yang kuat dan disukai.

Nilai dan Kepuasan

Dalam hal pemasaran, produk atau penawaran akan berhasil jika memberikan nilai dan kepuasan kepada pembeli sasaran. Pembeli memilih di antara berbagai penawaran atas dasar yang dianggap memberikan nilai

paling tinggi. Kotler dan Keller (2012) mendefinisikan nilai sebagai rasio antara apa yang didapat dan apa yang pelanggan berikan. Pembeli memilih penawaran yang memberikan nilai dan manfaat paling banyak. Nilai sebagai konsep pemasaran sentral, merupakan kombinasi kualitas, layanan, dan harga. Pemasaran merupakan identifikasi, penciptaan, komunikasi, pengiriman, dan pemantauan nilai pelanggan. Kepuasan mencerminkan penilaian seseorang terhadap kinerja produk yang dirasakan dalam hubungannya dengan harapan (Halim, Grace, *et al.*, 2021). Jika kinerja jauh dari harapan, pelanggan kecewa. Jika sesuai dengan harapan, pelanggan puas. Jika melebihi mereka, maka pelanggan akan merasa sangat puas.

Segmentation, Targeting, Positioning (STP)

Konsumen memiliki keinginan, kebutuhan dan selera yang berbeda. Adanya perbedaan tersebut membuat pemasar memulai dengan membagi pasar menjadi segmen pasar. Kotler dan Amstrong (2016) mendeskripsikan pemasar mengidentifikasi dan membuat profil kelompok pembeli yang berbeda yang mungkin lebih menyukai atau membutuhkan campuran produk dan jasa yang bervariasi dengan memperhatikan perbedaan demografis, psikografis, dan perilaku di antara pembeli. Setelah mengidentifikasi segmen pasar, pemasar memutuskan segmen yang mana yang memberikan peluang terbesar sebagai pasar sasarannya. Untuk setiap pasar sasaran, perusahaan mengembangkan penawaran pasar yang memberikan manfaat utama dan unggul kepada konsumen dibandingkan pesaing, sehingga memposisikan produk dan brand mereka di benak konsumen (Rezeki *et al.*, 2021). Misalnya, Volvo mengembangkan mobilnya untuk pembeli yang mengutamakan keselamatan, memposisikan kendaraannya sebagai kendaraan paling aman yang dapat dibeli pelanggan.

Pertukaran dan Transaksi

Pertukaran sebagai inti pemasaran, melibatkan perolehan produk yang diinginkan dari seseorang dengan

menawarkan sesuatu sebagai imbalannya. Agar potensi pertukaran terjadi, lima kondisi berikut harus dipenuhi:

1. Setidaknya ada dua pihak.
2. Masing-masing pihak memiliki sesuatu yang mungkin bernilai bagi pihak lain.
3. Masing-masing pihak mampu melakukan komunikasi.
4. Masing-masing pihak percaya bahwa berurusan dengan pihak lain adalah tepat atau diinginkan. Apakah pertukaran benar-benar terjadi tergantung pada apakah kedua belah pihak dapat menyetujui persyaratan yang akan membuat mereka berdua lebih baik (atau setidaknya tidak lebih buruk) daripada sebelumnya (Basoeky *et al.*, 2021). Pertukaran adalah proses penciptaan nilai karena biasanya membuat kedua belah pihak menjadi lebih baik. Dua pihak terlibat dalam pertukaran apabila mereka sedang bernegosiasi mencoba untuk mencapai kesepakatan yang dapat disepakati bersama. Biasanya ada sistem hukum untuk mendukung dan menegakkan kepatuhan di antara para pelaku transaksi. Pemasaran terdiri dari tindakan yang dilakukan untuk memperoleh tanggapan yang diinginkan dari pasar sasaran (*target market*). Untuk mempengaruhi pertukaran yang sukses, pemasar menganalisis apa yang diharapkan masing-masing pihak dari transaksi tersebut (Halim, Sibarani, *et al.*, 2021)

Hubungan dan Jaringan

Pemasaran relasional bertujuan untuk membangun hubungan jangka panjang yang saling memuaskan dengan pihak-pihak kunci seperti pelanggan, pemasok, distributor untuk mendapatkan dan mempertahankan preferensi dan bisnis jangka panjang perusahaan. Pemasar yang efektif menjanjikan dan memberikan produk dan layanan berkualitas tinggi dengan harga yang wajar kepada pihak lain dari waktu ke waktu. Pemasaran relasional membangun ikatan ekonomi, teknis, dan sosial yang kuat di antara semua pihak yang terlibat. Ikatan

tersebut dapat menghemat biaya dan waktu transaksi. Hasil akhir dari pemasaran relasional adalah pembangunan aset perusahaan yang unik yang disebut jaringan pemasaran. Jaringan pemasaran terdiri dari perusahaan dan pemangku kepentingan (pelanggan, karyawan, pemasok, distributor, dan pemangku kepentingan lainnya), untuk membangun hubungan bisnis yang saling menguntungkan. Persaingan bukan antar perusahaan melainkan antar jaringan pemasaran, dengan keuntungan mengalir ke perusahaan yang memiliki jaringan lebih baik.

Saluran pemasaran menghubungkan pemasar dengan pembeli sasaran, sedangkan rantai pasokan menggambarkan saluran yang lebih panjang yang membentang dari bahan mentah ke komponen hingga produk akhir yang dibawa ke pembeli akhir. Misalnya, rantai pasokan untuk dompet wanita dimulai dengan kulit, operasional penyamakan, operasional pemotongan, manufaktur, dan saluran pemasaran yang membawa produk ke pelanggan. Rantai pasokan ini mewakili sistem pengiriman nilai. Setiap perusahaan hanya memperoleh persentase tertentu dari total nilai yang dihasilkan oleh rantai pasokan. Ketika sebuah perusahaan mengakuisisi pesaing atau bergerak ke hulu atau hilir, tujuannya adalah untuk mendapatkan persentase nilai rantai pasokan yang lebih tinggi.

Pesaing merupakan seluruh pemasar dan penjual yang melakukan kegiatan bisnis yang sejenis maupun lain jenis (barang substitusi atau barang komplementer dari suatu barang tertentu). Persaingan mencakup semua penawaran dan substitusi pesaing aktual dan potensial yang mungkin dipertimbangkan oleh pembeli. Produsen mobil dapat membeli baja dari US Steel di Amerika Serikat, dari perusahaan asing di Jepang atau Korea, atau plastik rekayasa dari *Saudi Basic Industries Corporation* (SABIC) sebagai pengganti baja.

Saluran Pemasaran

Untuk mencapai pasar sasaran, pemasar menggunakan tiga jenis saluran pemasaran.

1. Saluran komunikasi menyampaikan pesan dan menerima pesan dari target pembeli. Saluran komunikasi meliputi surat kabar, majalah, radio, televisi, surat, telepon, papan reklame, poster, brosur, CD, kaset audio, dan Internet. Selain itu, komunikasi disampaikan melalui ekspresi wajah dan pakaian, tampilan toko ritel, dan banyak media lainnya. Pemasar semakin menambahkan saluran dialog (e-mail dan nomor bebas pulsa) untuk mengimbangi saluran monolog (seperti iklan).
2. Pemasar menggunakan saluran distribusi untuk menampilkan atau mengirimkan produk atau jasa kepada pembeli atau pengguna. Saluran distribusi terdiri dari saluran fisik dan saluran distribusi jasa, yang meliputi gudang, kendaraan pengangkut, dan berbagai saluran perdagangan seperti distributor, grosir, dan pengecer.
3. Pemasar juga menggunakan saluran penjualan untuk mempengaruhi transaksi dengan pembeli potensial. Saluran penjualan tidak hanya mencakup distributor dan pengecer tetapi juga bank dan perusahaan asuransi yang memfasilitasi transaksi.

Pemasar harus mampu memilih desain saluran pemasaran terbaik yang merupakan perpaduan antara saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan.

Lingkungan Pemasaran

Lingkungan pemasaran secara keseluruhan terdiri dari lingkungan tugas dan lingkungan luas. Lingkungan tugas mencakup orang yang terlibat langsung dalam memproduksi, mendistribusikan, dan mempromosikan penawaran, termasuk perusahaan, pemasok, distributor, dealer, dan pelanggan sasaran. Pemasok material dan pemasok layanan seperti agen riset pemasaran, biro iklan, perancang situs Web, perusahaan perbankan dan asuransi, serta perusahaan transportasi dan telekomunikasi termasuk dalam kelompok pemasok. Agen, pialang, perwakilan produsen, dan lainnya yang memfasilitasi pencarian dan penjualan kepada pelanggan termasuk dalam distributor dan dealer. Kotler dan Keller

(2012) mendeskripsikan lingkungan luas terdiri dari enam komponen yaitu lingkungan demografis, lingkungan ekonomi, lingkungan alam, lingkungan teknologi, lingkungan politik, lingkungan hukum, dan lingkungan sosial budaya. Manajemen pemasaran harus selalu mengamati perubahan lingkungan pemasaran agar mampu menciptakan nilai kegunaan produk dan kepuasan pelanggan yang terbaik bagi pelanggannya karena lingkungan pemasaran berkembang dengan dinamis (Mulyono *et al.*, 2021).

Bauran Pemasaran

Pemasar menggunakan banyak alat untuk memperoleh tanggapan yang diinginkan dari pasar sasaran. Alat-alat ini merupakan bauran pemasaran. Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mengejar tujuan pemasarannya di pasar sasaran. McCarthy mengklasifikasikan alat-alat ini ke dalam empat kelompok besar yang disebutnya 4P pemasaran: *Product* (produk), *price* (harga), *Place* (tempat), dan *Promotion* (promosi). Beke (2018) yang melakukan penelitian terkait 4P dengan judul “*Demystifying McCarthy’s 4 P’s of the Marketing Mix: To Be or Not to Be*” menyatakan sejak tahun 1960, konsep 4P telah teruji cocok diterapkan dalam berbagai jenis perusahaan.

Keputusan bauran pemasaran harus dibuat untuk mempengaruhi saluran perdagangan serta konsumen akhir. Perusahaan dapat mengubah harga, jumlah tenaga penjualan, dan pengeluaran iklan dalam jangka pendek. Pemasar dapat mengembangkan produk baru dan memodifikasi saluran distribusinya hanya dalam jangka panjang.

Ruang Lingkup Pemasaran

Kotler dan Keller (2012) menyatakan ruang lingkup pemasaran meliputi apa yang harus dipasarkan dan bagaimana seorang pemasar mengambil keputusan yang tepat sehingga tujuan pemasaran bisa terwujud.

1. Apa yang di pasarkan?

a. Barang-barang.

Barang fisik merupakan bagian terbesar dari produksi dan yang dipasarkan di sebagian besar negara di dunia. Di negara maju seperti Amerika Serikat memproduksi dan memasarkan miliaran barang fisik, mulai dari telur, baja, hingga pengereng rambut, sedangkan di negara berkembang, yang menjadi produk utama adalah barang dalam bentuk makanan, komoditas, sandang, dan perumahan.

b. Jasa.

Seiring kemajuan ekonomi, semakin banyak aktivitas perusahaan yang difokuskan pada produksi jasa. Layanan termasuk maskapai penerbangan, hotel, pemeliharaan dan perbaikan, serta profesional seperti akuntan, pengacara, insinyur, dan dokter.

c. Pengalaman.

Dengan mengatur beberapa layanan dan produk, seseorang dapat menciptakan, membuat panggung, dan menawarkan pengalaman.

d. Acara.

Pemasar mempromosikan acara berbasis waktu, seperti olimpiade, pameran dagang, acara olahraga, dan pertunjukan artistik.

e. Orang.

Artis, musisi, CEO, dokter, pengacara dan pemodal terkenal, dan profesional lainnya memerlukan bantuan dari pemasar.

f. Tempat.

Tempat seperti kota, provinsi, dan negara, bersaing untuk menarik wisatawan berkunjung ke destinasi wisata yang ditawarkan. Pemasar tempat termasuk spesialis pembangunan

ekonomi, agen *real estate*, bank komersial dan asosiasi bisnis lokal.

g. Properti.

Properti adalah hak kepemilikan yang tidak berwujud baik real properti (*real estate*) atau properti finansial (saham dan obligasi). Properti diperjualbelikan, dan ini merupakan upaya pemasaran oleh agen *real estate* dan perusahaan investasi dan bank (untuk sekuritas).

h. Organisasi.

Organisasi secara aktif bekerja untuk membangun citra yang kuat dan menguntungkan di benak publik mereka. Contohnya Philips, perusahaan elektronik Belanda, beriklan dengan tag line, "*Let's Make Things Better.*" *The Body Shop* mendapatkan citra yang positif dengan mempromosikan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility/CSR*) dalam bentuk menjaga kelestarian lingkungan.

i. Informasi.

Produksi, pengemasan, dan distribusi informasi adalah salah satu industri utama masyarakat. Di antara pemasar informasi adalah sekolah dan universitas, penerbit ensiklopedia, buku nonfiksi, majalah khusus, pembuat CD, dan situs Web Internet.

j. Gagasan/ide.

Setiap penawaran ke target pasar memiliki ide pokok. Produk dan layanan adalah platform untuk menyampaikan beberapa ide atau manfaat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

2. Keputusan yang Dibuat Pemasar

Manajer pemasaran mengambil sejumlah keputusan dalam menangani tugas pemasaran yang meliputi

keputusan besar seperti fitur produk apa yang akan dirancang menjadi produk baru, berapa banyak tenaga penjualan yang akan dipekerjakan, atau berapa banyak yang harus dibelanjakan untuk iklan, hingga keputusan kecil seperti kata-kata atau warna untuk kemasan baru. Pertanyaan berikut yang sering diajukan pemasar sebelum mengambil keputusan:

- a. Bagaimana mengenali dan memilih segmen pasar yang tepat?
- b. Bagaimana seharusnya menanggapi pelanggan yang mengharapkan harga yang lebih rendah?
- c. Bagaimana caranya bersaing dengan pesaing yang mengeluarkan biaya lebih rendah sehingga menjual lebih murah?
- d. Langkah apa yang harus dilakukan dalam mengembangkan bisnis?
- e. Bagaimana membangun merek yang lebih kuat?
- f. Bagaimana mengurangi biaya akuisisi pelanggan?
- g. Bagaimana menjaga pelanggan tetap setia?
- h. Bagaimana mengetahui pelanggan mana yang lebih penting?
- i. Bagaimana mengukur hasil dari komunikasi pemasaran?
- j. Bagaimana meningkatkan produktivitas tenaga penjualan?
- k. Bagaimana mengelola konflik saluran distribusi?
- l. Bagaimana membuat departemen lain lebih berorientasi pada pelanggan?

Daftar Pustaka

- Ayesha, I. *et al.* (2021) 'Behavior of Female Entrepreneurs in Tempe Small Micro Enterprises in Tasikmalaya Regency , West Java as Proof of Gender Equality Against AEC', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, pp. 124–130.
- Basoeky, U. *et al.* (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Beke, G. O. (2018). Demystifying McCarthy's 4 P's of the Marketing Mix: To Be or Not to Be. *European Journal of Business and Management Research*, 3(4), 1–3. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2018.3.4.14>.
- Halim, F., Grace, E., *et al.* (2021) 'Analysis of Innovation Strategies to Increase the Competitive Advantages of Ulos Products in Pematangsiantar City', *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), pp. 80–90.
- Halim, F., Sibarani, H. J., *et al.* (2021) 'Reflections on The Interest in Buying Smartphone Products Among Millennials: Consumer Satisfaction As The Mediating Effect', *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 8(1), pp. 49–68. doi: 10.24252/minds.v8i1.20402.
- Kotler, P., Amstrong, P. (2016). *Principle of marketing*. 6th edition, England. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*. 14th edition. New Jersey, NJ 07458. Pearson Education, Inc.
- McCarthy, E. J. (1996) *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12th edition. Homewood, IL. Irwin.
- Mulyono, S. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Perreault, W.d., Cannon, J.P., McCarthy, E.J. (2011). *Basic Marketing A Marketing Strategy Planning Approach*. 18th edition. New York, NY 10020: The McGraw Hill Companies, Inc.

Rezeki, F. *et al.* (2021) 'Decision Makers for Online Purchases of Fashion Products on Reebonz Online Shopping Sites', *Universal Journal of Business and Management*, 1(1), pp. 62–71. doi: 10.31586/ujbm.2021.010105.

Theodore Levitt (1980) Marketing Success through Differentiation Of Anything. *Harvard Business Review*, January–February 1980, pp. 83–9.

Profil Penulis



Wayan Ardani

Penulis adalah praktisi dan dosen di Universitas Mahendradatta. 10 tahun menjadi manajer pada departemen sales dan marketing *high-end products* dengan target pasar internasional, mendorong penulis untuk membagikan pengalaman dalam bentuk buku sehingga dapat menjadi referensi bagi pembaca, terutama generasi muda. Keinginan untuk meneliti dan menulis semakin besar setelah penulis menyelesaikan program pasca sarjana (S2 dan S3) di bidang manajemen pemasaran. Ilmu manajemen pemasaran terus berkembang seiring dengan perkembangan teknologi sehingga harus terus dilakukan penelitian untuk mempertahankan ekistensi dan keunggulan bersaing organisasi. Penulis sudah ikut terlibat dalam menulis beberapa chapter buku (ber-ISBN) yang terkait dengan *digital marketing*, *corporate social responsibility* (CSR), dan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). Selain menulis buku, penulis tertarik melakukan penelitian yang terkait dengan UMKM. Hasil penelitian itu sudah terbit pada jurnal scopus maupun jurnal nasional terindeks sinta. Penulis berharap keikutsertaan dalam menulis chapter 9 tentang dasar-dasar pemasaran dapat menjadi referensi bagi pelajar, mahasiswa maupun entrepreneur.

Email Penulis: ardani.shuarsedana@gmail.com

DASAR-DASAR MANAJEMEN KEUANGAN

Neneng Susanti. S.M.B., M.M.

Universitas Widyatama

Pendahuluan

Gitman (2015) mendefinisikan keuangan sebagai seni dan ilmu mengelola uang. Keuangan memiliki arti yang luas dan sangat aktif mempengaruhi seluruh aspek kehidupan manusia. Saat ini banyak sekali karir yang ditawarkan di bidang keuangan, yang ruang lingkupnya dapat dibagi menjadi 2 (dua) kelompok yaitu *Financial Services dan Managed Finance*. Dalam bukunya, Gitman mengacu pada layanan keuangan sebagai bidang keuangan yang berkaitan dengan merancang dan memberikan saran dan produk keuangan kepada individu, bisnis, dan pemerintah. Pada saat yang sama, mengelola keuangan terkait dengan tanggung jawab manajer keuangan perusahaan.

Bagi individu, keuangan berkaitan dengan keputusan individu tentang berapa banyak pendapatan yang mereka belanjakan, berapa banyak yang mereka tabung, dan bagaimana mereka menginvestasikan tabungan mereka. Dalam konteks bisnis, keuangan melibatkan jenis keputusan yang sama: bagaimana perusahaan mengumpulkan uang dari investor, bagaimana perusahaan menginvestasikan uang dalam upaya untuk mendapatkan laba, dan bagaimana mereka memutuskan apakah akan menginvestasikan kembali keuntungan

dalam bisnis atau mendistribusikannya kembali kepada investor.

Ruang Lingkup Manajemen Keuangan

Lingkungan (*environment*) dapat diartikan sebagai keseluruhan komponen yang dapat saling berhubungan dan saling mempengaruhi pada suatu keadaan dan tindakan tertentu. Lingkungan terdiri dari unsur fisik dan non fisik. Dalam dunia perdagangan, unsur fisik seperti inovasi, kondisi karakteristik dan penyedia, sedangkan elemen non fisik dapat berada dalam bingkai tradisi masyarakat, kondisi keuangan dan norma. Bisnis mencakup semua kegiatan dan bisnis untuk mencari keuntungan dengan memberikan barang dan jasa yang diperlukan untuk sistem perekonomian. Intisari dari setiap perdagangan adalah adanya pertukatan antara pembeli dan penjual. Dari dua definisi di atas, kita dapat menarik kesimpulan bahwa lingkungan bisnis adalah komponen-komponen yang dapat mempengaruhi secara langsung atau secara tidak langsung terhadap aktifitas usaha.

Brigham (2019) menyebutkan ruang lingkup keuangan secara umum terbagi dalam 3 (tiga) area:

1. *financial management*,
2. *capital markets*, dan
3. *investments*.

Financial management/Manajemen keuangan, juga disebut keuangan perusahaan, berpusat di sekitar pilihan yang terkait dengan berapa banyak dan jenis aset apa yang diperoleh, bagaimana meningkatkan modal yang diharapkan untuk membeli aset, dan bagaimana menjalankan perusahaan untuk meningkatkan nilainya. Pasar Modal berhubungan dengan pasar suku bunga, saham, penentuan harga obligasi, lembaga keuangan, pialang saham, reksa dana, perusahaan asuransi, dan sebagainya. Investasi berhubungan dengan pilihan individu untuk melakukan aktivitas investasi misalnya dalam saham dan obligasi.

Pengertian Manajemen Keuangan

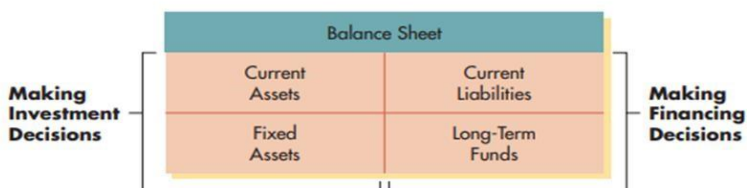
Keuangan dalam lingkungan bisnis, di mana keuangan mencakup jenis pilihan yang serupa, bagaimana perusahaan mengumpulkan uang dari investor, bagaimana perusahaan melakukan investasi dengan tujuan akhir untuk memperoleh laba, dan bagaimana mereka memilih apakah akan menginvestasikan kembali laba dalam bisnis atau mengalokasikannya kembali ke investor. Menurut Sana (2017) Manajemen keuangan, juga disebut keuangan perusahaan, berpusat pada pilihan yang terkait dengan berapa banyak dan jenis aset apa yang akan diperoleh, bagaimana membangun modal yang diharapkan untuk membeli aset, dan bagaimana menjalankan perusahaan untuk meningkatkan nilainya.

Manajemen Keuangan adalah aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan cara memperoleh dana, menggunakan dana, dan mengawasi aset sesuai dengan tujuan umum perusahaan. Secara keseluruhan, manajemen keuangan adalah manajemen (pengelola) tentang bagaimana mendapatkan aset, mendapatkan aset dan mengawasi aset untuk mencapai tujuan perusahaan.

Fungsi Manajemen Keuangan

Berdasarkan definisi keuangan menurut Gitman (2015) terdapat 3 (tiga) fungsi utama dalam manajemen keuangan yaitu melakukan:

1. Keputusan Investasi (*Investment Decision*)
2. Keputusan Pendanaan (*Financing Decision*)
3. Keputusan Dividen (*Dividend Decision*)



Gambar 10.1 *Balance Sheet* (Sumber: Gitman, 2015)

1. Keputusan Investasi (*Investment Decision*)

Keputusan investasi terkait dengan bagaimana pengelola keuangan membagi aset menjadi sumber daya yang akan menghasilkan keuntungan di masa yang akan datang. Manfaat di masa depan dipengaruhi oleh ketidak pastian yang terkait dengan tingkat resiko yang akan dihadapi.

2. Keputusan Perdanaan (*Financing Decision*)

Keputusan pendanaan yang diambil oleh suatu perusahaan akan ditemukan dalam rancangan modalnya yang belum ditentukan. Pilihan yang dipertimbangkan harus memperhatikan tingkat ekonomis dari sumber dana yang digunakan.

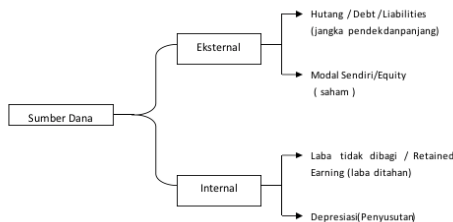
Sumber dana yang dibutuhkan oleh perusahaan jika ditinjau dari asalnya dapat dibedakan menjadi 2 macam, yaitu:

1. Sumber dana internal

Merupakan sumber-sumber cadangan yang berasal dari laba yang tidak dibagikan, modal disetor dari pemilik, simpanan dan cadangan, yaitu dana dari penyusutan-penyusutan aktiva tetap.

2. Sumber dana eksternal

Merupakan sumber dana yang dimulai dari luar perusahaan seperti pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya, dan pengembalian dari penawaran penawaran kepada masyarakat pada umumnya di Pasar Modal.



Gambar 10.2
Sumber Dana Perusahaan (Sumber: Gitman, 2015)

3. Keputusan Dividen (*Dividend Decision*)

Keputusan Dividen adalah pilihan yang berkaitan dengan apakah sebagian keuntungan yang diperoleh perusahaan dibagikan kepada pemegang saham, dalam hal jika ini dibagikan akan berkaitan dengan proporsi, jenis, dan waktu pembagian.

Prinsip Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan tidak hanya tentang catatan pembukuan. Ini adalah bagian penting dari program para eksekutif dan tidak boleh dianggap sebagai tindakan lain yang aktivitas tersendiri yang menjadi bagian pekerjaan orang keuangan. Lambat laun, Manajemen Keuangan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menjaga kesehatan keuangan organisasi. Oleh karena itu, dalam membangun sistem manajemen keuangan yang layak, perlulah kita untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip manajemen keuangan yang baik (Titman, 2018). Ada 7 prinsip manajemen keuangan yang harus diperhatikan.

1. Konsistensi (*Consistency*)

Sistem dan kebijakan keuangan harus stabil dalam jangka panjang. Ini tidak berarti bahwa kerangka anggaran tidak harus seimbang jika terjadi perubahan dalam organisasi. Pendekatan yang bertentangan dengan administrasi keuangan mungkin merupakan tanda bahwa ada manipulasi dalam pengelolaan uang

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas adalah Tanggung jawab yang melekat pada seseorang, kelompok, atau organisasi untuk menjelaskan bagaimana dana, peralatan, atau kewenangan yang diizinkan oleh pihak ketiga telah digunakan. Organisasi harus dapat menjelaskan bagaimana menggunakan asetnya dan apa yang telah dicapai sebagai tanggung jawab kepada pemangku kepentingan dan penerima. Semua mitra memiliki hak untuk mengetahui bagaimana dana dan kewenangan digunakan.

3. Transparansi (*Transparency*)

Organisasi harus terbuka tentang pekerjaannya, memberikan data kepada mitra sehubungan dengan rencana dan aktifitasnya. Ini mencakup perencanaan laporan anggaran yang tepat, lengkap dan tepat waktu yang dapat dengan mudah diakses oleh pemangku kepentingan dan penerima. Jika organisasi tidak transparan, ini menunjukkan ada sesuatu yang ditutup-tutupi.

4. Kelangsungan Hidup (*Viability*)

Agar keuangan terjaga, pengeluaran organisasi di tingkat stratejik maupun operasional harus sejalan/disesuaikan dengan dana yang diterima. Viability mungkin merupakan tingkat keamanan dan keberlanjutan keuangan organisasi. Manager organisasi harus menyiapkan suatu anggaran yang muncul menunjukkan bagaimana organisasi dapat melaksanakan rencana stratejiknya dan memenuhi kebutuhan keuangannya.

5. Integritas (*Integrity*)

Dalam menjalankan operasionalnya, orang-orang yang terlibat harus memiliki ketangkasan yang tinggi. Dalam perkembangannya, kecermatan laporan dan pencatatan terkait keuangan juga harus dijaga melalui kelengkapan dan ketepatan pencatatan keuangan.

6. Pengelolaan (*Stewardship*)

Organisasi harus dapat secara sah mengawasi dana yang telah diperoleh dan menjamin bahwa cadangan tersebut digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya, organisasi melakukan pengelolaan keuangan dengan baik melalui: berhati-hati dalam menyusun stratejik, identifikasi resiko-resiko keuangan dan membuat sistem pengendalian dan sistem keuangan yang sesuai dengan organisasi.

7. Standar Akuntansi (*Accounting Standards*)

Sistem akuntansi dan keuangan yang digunakan oleh organisasi harus sesuai dengan standar dan tolak ukur pembukuan yang diakui secara umum. Ini berarti bahwa setiap akuntan di seluruh dunia bisa mengerti sistem yang digunakan organisasi.

Pembagian Ilmu Keuangan

Menurut Brigham dan Houston (2010) Ilmu keuangan dibagi menjadi 3 bidang, yaitu:

1. *Corporate finance* / keuangan perusahaan

Bidang keuangan yang berhubungan dengan operasi perusahaan. *Corporate finance* dibagi menjadi 2 bagian yaitu:

a. Sisi aktiva (*asset*) berhubungan dengan keputusan investasi.

Keputusan investasi berkaitan dengan keputusan keuangan (*finance decision*) khususnya tentang aktiva mana yang harus dibeli perusahaan.

Jenis aktiva:

- 1) *Tangible asset* (mesin, gedung, perlengkapan).
- 2) *Intangibles asset* (paten, hak cipta, merk).

Keputusan investasi dibagi menjadi 2 jangka waktu:

- 1) Jangka panjang (aktiva tetap)
- 2) Jangka pendek (aktiva lancar)

b. Sisi pasiva (*liabilitas equity*) berhubungan dengan pendanaan (*financing decision*).

Keputusan pendanaan adalah pilihan keuangan dari mana dana berasal. Dana yang didapat digunakan untuk membeli sumber aktiva. 2 jenis dana:

- 1) Modal asing (utang dagang, wesel bayar, utang biaya, utang bank, obligasi)
- 2) Modal sendiri (laba ditahan, penawaran, modal disetor) Pilihan pembiayaan berdasarkan jangka waktu:
 - a) Jangka pendek: Kewajiban jangka pendek (utang dagang, wesel bayar, utang pajak, utang bank, surat berharga)
 - b) Jangka panjang: Kewajiban bank jangka panjang, obligasi, saham. Sebagai aturan, kewajiban jangka panjang mempengaruhi struktur modal perusahaan, khususnya proporsi antara modal yang dimiliki dan hutang.

2. Investasi

Investasi di sini dilihat dari sudut pandang investor atau pemberi modal. Investor berkontribusi dalam dana perusahaan, perusahaan berkontribusi untuk membeli aktiva. Ada dua pilihan spekulasi bagi investor, yaitu:

a. Membeli saham dan obligasi

Investor yang berani mengambil resiko akan berkontribusi dengan membeli saham atau obligasi. Investor berharap untuk mendapatkan return atau keuntungan yang besar meskipun resiko yang mereka hadapi terlalu besar.

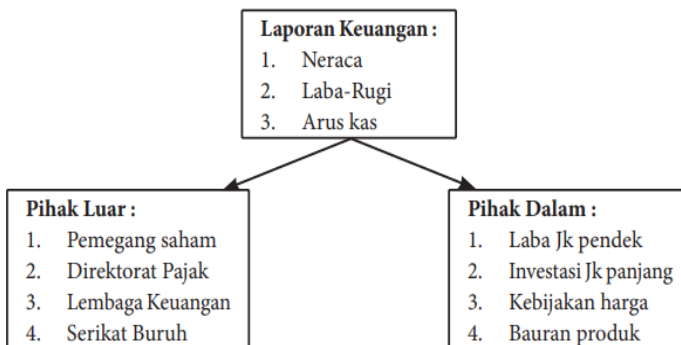
b. Mendepositokan atau menabung uang di bank

Investor yang takut resiko akan bahaya akan berkontribusi dalam dana atau simpanan investasi. Hasil return atau keuntungan yang didapat tidak sebanyak jika diinvestasikan dalam bentuk saham. Investasi pada pada deposito memberikan rasa aman yang sangat tinggi dibandingkan dengan investasi saham.

Pihak – Pihak yang Memerlukan Laporan Keuangan

Setiap perusahaan di dalam dunia bisnis tentu memerlukan laporan keuangan, di mana pihak tersebut yaitu pihak internal dan pihak eksternal perusahaan. Hal ini digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Pihak internal perusahaan adalah manajer di semua tingkatan. Laporan keuangan digunakan sebagai alat untuk membentuk keputusan umum dan keputusan rutin. Keputusan rutin mencakup pilihan yang berkaitan dengan latihan kerja dan pilihan luar biasa mencakup pilihan yang berkaitan dengan spekulasi jangka panjang, seperti mendirikan pabrik baru, membuat barang baru, mengatur cadangan, riset pemasaran, dan sebagainya.

Pihak eksternal yang memerlukan laporan keuangan termasuk pemegang saham, menilai tempat kerja, pasar modal, kantor pajak, serikat pekerja, dan sebagainya. Mereka memiliki kepentingan yang berbeda dalam memanfaatkan laporan keuangan. Pemegang Saham untuk mensurvei investasi; kantor pajak untuk memutuskan jumlah penilaian upah; pasar modal untuk menilai biaya persediaan; serikat pekerja untuk menilai imbalan yang akan diperolehnya. Pihak-pihak yang membutuhkan laporan keuangan ditampilkan pada Gambar 3



Gambar 10.3 Pihak yang memerlukan laporan keuangan
(Sumber: Kasmir, 2015).

Manajer Keuangan

1. Peran Manajer Keuangan

Kesuksesan perusahaan tertentu adalah kemampuan Manajer Keuangan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, menambah dana perusahaan sehingga kebutuhan perusahaan dapat terpenuhi, berkontribusi dalam sumber daya perusahaan dan kapasitas untuk mengawasi mereka dengan bijaksana. Jika perusahaan dapat didirikan secara baik oleh Manajer Keuangan, maka kondisi keuangan secara umum juga akan jauh lebih baik. Dalam perekonomian, alokasi aset yang produktif sangat penting untuk pengembangan keuangan yang ideal. Juga penting untuk menjamin bahwa orang dapat mencapai pemenuhan yang paling penting untuk kebutuhan pribadi mereka. Dengan cara ini, dengan berkontribusi, menginvestasikan dan mengawasi sumber daya secara produktif, Manajer Keuangan memberi sumbangan terhadap pertumbuhan kekayaan perusahaan dan pertumbuhan ekonomi secara menyeluruh.

2. Tugas Manajer Keuangan

Kegiatan perusahaan dari segi manajemen keuangan tugas dari manajer keuangan. Kewajibannya meliputi: Perolehan dana dengan biaya murah, penggunaan dana yang berhasil dan efektif, analisis laporan keuangan, analisis lingkungan internal dan eksternal yang berhubungan dengan keputusan khusus. Kegiatan penting lainnya yang harus dilakukan oleh manajer keuangan menyangkut lima (5) sudut pandang, untuk lebih spesifiknya:

- a. Peramalan dan perencanaan adalah untuk memudahkan penyusunan perencanaan yang akan membentuk jangka panjang perusahaan.
- b. Keputusan investasi dan pendanaan menawarkan bantuan memutuskan tingkat optimal kesepakatan perusahaan, memilih sumber daya

tertentu yang akan diperoleh, dan memilih cara terbaik untuk mendanai aset.

- c. Koordinasi dan kontrol adalah kerjasama dengan pekerja lain untuk menjamin bahwa perusahaan bekerja seproduktif mungkin.
- d. Kerjasama dengan pasar keuangan, khususnya asosiasi untuk mendorong atau menginvestasikan dana perusahaan.
- e. Manajemen resiko memperhatikan program administrasi peluang umum termasuk mengidentifikasi resiko dan kemudian mengawasinya secara efisien.

Dari lima sudut pandang ini, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar tugas manajer keuangan terkait dengan pilihan usaha dan pembiayaan. Dalam menjalankan kapasitasnya, tugas manajer keuangan berkaitan langsung dengan keputusan pokok perusahaan dan berpengaruh terhadap nilai perusahaan.

3. Tanggung Jawab Manajer Keuangan

Manajemen Keuangan memiliki tugas luar biasa untuk apa yang telah dia lakukan. Ada pun keputusan keuangan yang menjadi tanggung jawab manajer keuangan dirangkai menjadi 3 (tiga) jenis:

- a. Membuat keputusan investasi/pembelanjaaan aktif

Penentuan inventasi yang dibutuhkan dari sekelompok kesempatan yang ada, memilih satu atau lebih usaha pilihan yang dianggap paling menguntungkan. Tercermin di sisi aktiva (kiri) sebuah neraca. Komposisi sumber daya harus diputuskan, misalnya, berapa banyak sumber daya yang ditambahkan ke kas atau persediaan, sumber daya yang tidak dapat dipertahankan secara finansial harus dikurangi, dibunuh atau diganti.

- b. Mengambil keputusan pendanaan /pembelajaan pasif (*financing decision*)

Pilihan berbagai sumber dana yang dapat diakses untuk investasi, memilih satu atau lebih alternatif pembelajaan yang menghasilkan biaya paling rendah.

- c. Mengambil keputusan dividen (*dividend decision*)

Menyangkut masalah penentuan besarnya persentase dari laba yang akan dibayarkan sebagai dividen tunai kepada para pemegang saham, stabilitas pembayaran dividen, pembagian saham dividen dan pembelian kembali saham-saham. Berhubungan dengan penentuan presentase dari keuntungan neto yang akan dibayarkan sebagai *cash dividend*.

Pentuan stock deviden dan pembelian kembali saham. Pilihan-pilihan ini harus diambil dalam sistem tujuan yang harus digunakan oleh perusahaan, khususnya untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Nilai perusahaan adalah biaya yang terbentuk jika perusahaan tersebut dijual. Dalam hal perusahaan "go publik" pada saat itu nilai perusahaan ini akan tercermin dari biaya saham perusahaan. Dengan meningkatnya nilai diri perusahaan, pemilik perusahaan menjadi lebih makmur sehingga mereka menjadi lebih bahagia. Kegiatan untuk menemukan sumber cadangan elektif menyebabkan arus kas masuk, sedangkan latihan untuk membagi cadangan dan angsuran keuntungan menghasilkan lonjakan kas, sehingga manajemen keuangan biasa disebut administrasi arus kas.

Daftar Pustaka

- Brigham dan houston, 2010, Dasar-dasar Manajemen Keuangan, Buku 1 (edisi 11), Jakarta, Salemba Empat
- Brigham, Eugene F and Joel F. Houston. 2019. Fundamentals of Financial Management. 14th Edition. Cengage Learning. Boston.
- Buku 5 Modul 4 Legalitas Bentuk Perusahaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Formal dan Informal Kementerian Pendidikan Nasional 2010
- Gitman, Lawrence J. and Chad J. Zutter. 2015. Principles of Managerial Finance. 14th Edition. Pearson Education Limited. British.
- Kasmir. 2015. Analisis Laporan Keuangan. Edisi Satu. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sana, Ashish Kumar et.al. (2017). Financial Management. Chennai India. Mc Graw Hill.
- Titman, Sheridan dan Keown Arthur J. & Martin John D. (2018). Financial Management Principles and Applications. United Kingdom. Pearson Education Limited

Profil Penulis



Neneng Susanti

Penulis kelahiran Jakarta ini adalah dosen tetap (faculty member) program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Widyatama, Bandung sejak tahun 2012. Muslimah penggemar buku dan film ini menyelesaikan Pendidikan formal sarjana dengan gelar Sarjana Manajemen Bisnis di Sekolah Tinggi Manajemen Telkom Bandung dan Magister Managemen di Institut Manajemen Telkom Bandung. Sejak tahun 2017 menjalani Pendidikan Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan Bandung.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen khususnya di Bidang Manajemen Keuangan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga kerap menjadi trainer di beberapa program kepakaran yang bekerjasama dengan berbagai perusahaan.

Email Penulis: neneng.susanti@widyatama.ac.id

TOTAL QUALITY MANAJEMEN (TQM)

Sifra Varah Veronika Lena, S.E., M.M.

Universitas Kristen Wira Wacana

Pengertian Total Quality Manajemen (TQM)

TQM merupakan sebuah sistem manajemen bagi organisasi yang berfokus pada pelanggan serta melibatkan semua karyawan dalam perbaikan secara terus-menerus dengan menggunakan strategi, data, dan komunikasi yang efektif untuk mengintegrasikan mutu ke dalam budaya maupun aktivitas organisasi. TQM mampu menggambarkan pendekatan manajemen terhadap kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan yang diperoleh pelanggan. Dalam prakteknya, TQM mewajibkan seluruh anggota organisasi berpartisipasi dalam hal memperbaiki proses, produk, layanan, dan budaya di tempat kerjanya.

Pada dasarnya TQM didefinisikan sebagai suatu cara untuk meningkatkan performansi secara terus - menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses di setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan seluruh sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gasperz, 2005: 6).

TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus - menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. TQM merupakan sistem manajemen yang menggunakan

kualitas sebagai strategi usaha yang berfokus pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Tjiptono, 2003: 4).

TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan yang bertujuan untuk:

1. Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi,
2. Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan
3. Memperbaiki upaya dalam rangka memenuhi kebutuhan para pemakai produk pada masa kini dan yang akan datang (Hardjosoedarmo, 2004: 1).

TQM menurut Nasution (2015: 20) merupakan suatu falsafah manajemen yang komprehensif dan memiliki alat (*tool kit*) untuk mengimplementasikannya. TQM merupakan suatu sistem manajemen strategik, terintegrasikan untuk mendapatkan kepuasan konsumen. TQM mencakup seluruh oknum yang ada dalam sebuah organisasi baik manajer maupun karyawan serta menggunakan metode kuantitatif untuk memperbaiki berbagai proses organisasi secara berkesinambungan. TQM merupakan integrasi dari seluruh fungsi dan proses dalam organisasi untuk dapat melakukan perbaikan atas kualitas produk dan jasa secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

TQM merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan (Sallis, 2012: 59).

Historisitas dan Urgensi TQM

Landasan dalam TQM adalah *statistical process control* (SPC). SPC merupakan model manajemen manufaktur yang pertama kali diperkenalkan oleh Edwards Deming dan Joseph Juran setelah perang dunia II berakhir. SPC digunakan untuk membantu bangsa Jepang membangun kembali infrastruktur negaranya yang rusak akibat

perang. Ajaran tersebut terus mengalami perkembangan hingga kemudian dinamakan TQM oleh US Navy pada tahun 1985. TQM terus mengalami evolusi dan mengalami diversifikasi untuk aplikasi pada berbagai bidang seperti manufaktur, industri jasa, kesehatan dan dewasa ini juga dibidang pendidikan (Hardjosoedarmo, 2004: 9).

Dasar pemikiran perlunya TQM yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas terbaik. Dalam mencapai tujuan tersebut diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen - komponen tersebut secara berkesinambungan adalah melalui penerapan TQM. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan tersebut.

Perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua jalan yang dilakukan melalui perbaikan secara terus-menerus (Tjiptono, 2003: 10). Penerapan TQM yang efektif membawa pengaruh positif yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi tersebut. Menurut Hessel sebagaimana dikutip oleh M. N. Nasution (2002: 53) beberapa manfaat penerapan TQM bagi organisasi antara lain:

1. Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, *product features*, dan *service ability*.
2. Penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pekerjaan yang dilakukan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.
3. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan

lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

4. Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga pekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab akan meningkatkan kinerja organisasi.

Keuntungan yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang atau jasa berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.

Metode Total Quality Management (TQM)

Menurut M. N. Nasution (2002:27), terdapat metode TQM yang dikembangkan tiga pakar dan pionir dalam pengembangan TQM, antara lain:

1. Metode Deming

Metode yang terkenal dari Deming adalah Siklus Deming (*Deming Cycle*), yang dikembangkan untuk menghubungkan antara operasi dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya semua bagian dalam perusahaan (riset, desain, operasi, dan pemasaran) secara terpadu dan sinergi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Siklus Deming adalah model perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh W. Edward Deming yang terdiri atas 4 (empat) komponen utama secara berurutan.

2. Metode Juran

Juran mendefinisikan kualitas sebagai cocok atau sesuai untuk digunakan (*fitness for use*), yang mengandung pengertian bahwa suatu barang atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya. Pengertian cocok untuk digunakan ini mengandung 5 (lima) dimensi utama, yaitu kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan, dan field use. Juran mencetuskan The

Juran Trilogy, antara lain: perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, serta perbaikan kualitas.

3. Metode Crosby

Pandangan-pandangan Crosby dirangkum dalam ringkasan yang disebut sebagai dalil - dalil manajemen kualitas, antara lain:

- a. Dalil Pertama: Definisi kualitas adalah sama dengan persyaratan.
- b. Dalil Kedua: Sistem kualitas adalah pencegahan.
- c. Dalil Ketiga: Kerukan nol (*zero defect*) merupakan standar kinerja yang harus digunakan.
- d. Dalil Keempat: Ukuran kualitas adalah *price of nonconformance*

Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya

TQM memiliki empat perbedaan pokok dengan metode manajemen lainnya yakni:

Tabel 1. Perbedaan Total Quality Management (TQM) dengan Metode Manajemen Lainnya

No	Item	Total Quality Manajemen (TQM)	Metode Manajemen Lainnya
1	Asal Intelektual	Teori statistik: analisis sampling dan varians	Ilmu sosial: ekonomi mikro, psikologi dan sosiologi
2	Sumber Inovasi	Insinyur industri dan fisikawan yang bekerja di sektor industri dan lembaga.	Sekolah bisnis yang terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen.
3	Asal Negara Kelahirannya	Internasional, dikembangkan di USA kemudian ditransfer ke Jepang setelah itu tersebar ke Amerika Utara dan Eropa	Amerika Serikat, kemudian ditransfer secara internasional

4	Proses penyebaran (<i>Dissemination</i>)	Populasi: perusahaan-perusahaan kecil dan manajer madya memainkan peranan yang menonjol	Hierarkis: dari perusahaan - perusahaan industri terkemuka ke perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dan kurang menonjol; dan dalam perusahaan dari manajemen puncak ke manajemen di bawahnya.
---	--	---	--

Sumber: Grant, dkk, 1994 (dalam Tjiptono, dkk, 2003: 12).

Terdapat 4 (empat) perbedaan pokok antara TQM dengan metode manajemen yang lain. Perbedaan pertama ialah mengenai asal intelektualnya. Asal teoritis TQM ialah statistika dimana Pengendalian Proses Statistikal (*SPC/ Statistical Process Control*) yang didasarkan pada sampling dan analisis varian. Sedangkan sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian teknik-teknik manajemen keuangan, ilmu psikologi menjadi dasar teknik pemasaran dan sosiologi menjadi dasar konseptual bagi desain organisasi.

Perbedaan antara TQM dengan metode manajemen lainnya juga terdapat pada sumber inovasinya. TQM berasal dari insinyur industri dan fisikawan yang bekerja di sektor industri dan lembaga. Sedangkan, sebagian besar ide dan teknik manajemen berasal dari sekolah bisnis yang terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen. Kemudian, perbedaan lainnya berasal dari negara kelahirannya. TQM semula berasal dari Amerika Serikat kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang setelah itu tersebar ke Amerika Utara dan Eropa. Sedangkan kebanyakan teknik manajemen berasal dari Amerika Serikat kemudian tersebar ke seluruh dunia. Terakhir, perbedaan terdapat pada proses penyebaran.

TQM merupakan proses bottom up, yang dipelopori oleh perusahaan-perusahaan kecil dan manajer madya memainkan peranan yang menonjol dalam implementasinya. Sedangkan sebagian besar manajemen modern bersifat hierarkis dan top down yakni dari perusahaan - perusahaan industri terkemuka ke perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dan kurang menonjol. Dalam perusahaan yakni dari manajemen puncak ke manajemen di bawahnya.

Prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM

Konsep TQM berupaya melaksanakan sistem manajemen kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell sebagaimana dikutip oleh Nasution (2015: 24-25), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam

tim pengambilan keputusan karena karyawan merupakan sumber daya organisasi yang bernilai paling tinggi.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekadar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan, yakni prioritas (*prioritization*) yang berarti perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan dan variasi atau variabilitas kinerja manusia di mana data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

4. Perbaikan berkesinambungan

Mengenai perbaikan berkesinambungan, diperlukan proses sistematis melalui siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur menurut Bounds et al., dalam Nasution (2015: 23), yakni sebagai berikut:

1. Strategi nilai pelanggan, merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan, dan sebagainya.
2. Sistem organisasional, berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.
3. Perbaikan kualitas, diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan

kualitas produk kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.

Definisi yang telah diberikan mengenai TQM mencakup dua komponen, yakni apa dan bagaimana menjalankan TQM. Adapun yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama menurut Goetch dan Davis dalam Fandy dan Anastasia Diana (2003: 15-18), yaitu:

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat diperlukan guna mengadakan perubahan budaya penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja sama tim (*teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal. Sementara itu dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada diperlakukan secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat semakin meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang perlu diperhatikan adalah tenaga terampil siap-pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era

persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada habisnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting dalam TQM. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standardisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik jika perusahaan memiliki kesatuan tujuan, dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi tidak berarti bahwa harus ada persetujuan dan kesepakatan antara manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 dua

manfaat utama. Pertama, hal ini meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak - pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan yang juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan, tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

Daftar Pustaka

- Gaspersz, Vincent. (2006). *Total Quality Management. Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2003). *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. (2004). *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Nasution, M. Nur. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sallis, Edward. 2015. *Total Quality Management in Education; Model, Teknik dan Implementasinya* (Edisi Baru). Yogyakarta: IRCiSoD.

Profil Penulis



Sifra Varah Veronika Lena

Penulis lahir di Waingapu, Sumba Timur tahun 1988. Saat ini, penulis tercatat sebagai Dosen prodi Manajemen pada Universitas Kristen Wira Wacana Sumba (UNKRISWINA SUMBA). Penulis memulai karier sebagai dosen sejak tahun 2016.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2006 silam. Setelah lulus dari SMA Negeri 1 Waingapu, penulis melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil meraih gelar Ahli Madya (Amd) lalu penulis melanjutkan pendidikam di jenjang Sarjana dan menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen Universitas Merdeka Malang (UNMER MALANG) pada tahun 2011. Penulis kemudian melanjutkan studi S2 di prodi Magister Manajemen PROGRAM PASCA SARJANA UNMER MALANG.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan penulis didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga mulai tertarik menulis buku dengan harapan dapat membagikan ilmu yang dimiliki serta memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara.

Email Penulis: varahlena@gmail.com

MANAJEMEN PADA *BENCHMARKING*

Herni Sunarya, S.E., M.M.

Universitas Muhammadiyah Kupang

Pengertian

Benchmarking (patok duga) sering disalah artikan oleh banyak orang, mereka menganggap bahwa patok duga itu illegal, tidak bermol, tidak etis, plagiasi, ataupun spionase industri. Konsep yang salah ini beranggapan bahwa salah satu pihak memperoleh keuntungan dari pesaing yang tidak menaruh curiga dengan cara sembunyi – sembunyi meniru produk atau proses pesaingnya. Padahal kenyataan yang terjadi tidak demikian adanya. Patok duga melibatkan dua organisasi yang sebelumnya telah sepakat untuk membagi informasi mengenai proses dan operasinya. Kedua organisasi tersebut memperoleh keuntungan dari pertukaran informasi yang dilakukan. Masing – masing pihak bebas untuk tidak memberikan informasi yang dianggap rahasia, karena keduanya juga tidak harus menjadi pesaing. Berikut ini dikemukakan berbagai definisi tentang patok duga menurut para ahli yang dikutip oleh Tjiptono dan Anastasia dalam buku *Total Quality Management* sebagai berikut:

1. Gregory H. Watson;

Mendefinisikan patok duga sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif yang unggul.

2. Robert Camp;

Mendefinisikan bahwa patok duga adalah proses pengukuran yang kontinyu menyangkut produk, jasa dan praktek – praktek terhadap competitor terbaik.

3. David Kearns

Mengemukakan bahwa patok duga adalah sesuatu proses pengukuran terus menerus atas produk, jasa dan tata cara kita terhadap pesaing kita yang terkuat atau badan usaha lain yang dikenal sebagai yang terbaik.

4. Definisi yang diterapkan oleh IMB, bahwa patok duga merupakan suatu proses terus menerus untuk menganalisa tata cara terbaik di dunia dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dan tujuan dengan prestasi kelas dunia.

5. Teddy Pariwisata mendefinisikan bahwa

Suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus di mana setiap bagian dari suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul.

6. Goetsch dan Davis mendefinisikan bahwa patok duga sebagai proses perbandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya baik dari dalam maupun dari luar industri.

Selain definisi yang disampaikan oleh para ahli dalam buku Total Quality management tersebut di atas, masih ada ahli lain juga yang mendefinisikan patok duga sebagai berikut:

1. Benchmarking Menurut Ramli (2013)

Suatu proses belajar secara langsung yang sistematis dan terus menerus dimana setiap bagian dari suatu perusahaan di bandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul

2. Benchmarking Menurut Rivai dan Murni (2012)

Mencari latihan – latihan yang terbaik secara terus menerus yang menguatkan kita menuju pada penampilan yang paling baik

3. Asian Productivity Organization (2005)

Benchmarking adalah proses untuk menemukan, mengadaptasi, dan menerapkan praktik yang luar biasa. Perbandingan dimulai dengan mengidentifikasi apa yang perlu ditingkatkan dan diikuti dengan bermitra dalam belajar dan berbagi dengan klien terkemuka dalam organisasi atau perusahaan. Setelah menerapkan perubahan, tinjau kinerja kembali dan identifikasi

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Benchmarking* adalah suatu proses Studi Banding dan mengukur suatu kegiatan perusahaan/organisasi terhadap proses operasi yang terbaik dikelasnya sebagai inspirasi dalam meningkatkan kinerja (performance) perusahaan/organisasi. Selain itu, benchmarking di sebut juga Patok Duga yang dapat mendorong perusahaan/ organisasi untuk menyiapkan suatu dasar untuk membangun rencana operasional praktek terbaik perusahaan dan menganjurkan meningkatkan perbaikan bagi seluruh komponen lingkungan perusahaan/organisasi.

Benchmarking bukanlah peristiwa tunggal. Ini adalah proses berkelanjutan untuk menemukan cara yang lebih baik melakukan hal-hal yang terkait dengan misi, visi, dan nilai-nilai organisasi ditingkat *benchmark* yang sudah ditentukan, diidentifikasi untuk menerapkan pembelajaran dari mitra sekaligus beradaptasi dan meningkatkan kinerja proses yang ditargetkan. Penting untuk dimahami bahwa pada waktunya tingkat *benchmark* akan meningkat dan akan ada kebutuhan untuk memantau process hasil kinerja untuk menentukan peluang potensial dalam meningkatkan kinerja yang lebih tinggi.

Dasar Pemikiran Perlunya *Benchmarking*

Dorongan untuk melakukan patok duga banyak ditentukan oleh faktor kepuasan pelanggan. Adanya pemasuk yang semakin kompetitif telah membuat pelanggan mengetahui dan meminta standar produk dan pelayanan yang berbeda dan lebih baik. Kepuasan pelangganpun semakin lama semakin sulit dipenuhi oleh adanya keinginan dan kebutuhan yang secara naluriah semakin meningkat, sehingga upaya yang dilakukan untuk memuaskan pelangganpun bukan sekedar memuaskan akan tetapi telah menjadi suatu upaya yang kompleks. Oleh karena itu setiap perusahaan dituntut untuk dapat memberikan yang terbaik buat pelanggannya. Kemajuan – kemajuan pesat yang dialami oleh perusahaan – perusahaan menyebabkan mereka sukses di pasar global dan menguasai pasar seperti otomotif dan elektronik oleh Jepang. Keberhasilan tersebut disebabkan oleh penerapan praktik dan proses bisnis yang unggul dan dipelajari dari beberapa pakar kualitas seperti Deming, Juran dan berbagai pakar lainnya.

Salah satu dasar pemikiran perlunya patok duga adalah bahwa tidak ada gunanya pengasingan diri didalam suatu laboratorium khusus untuk berusaha menemukan proses baru yang dapat meningkatkan kualitas atau mengurangi biaya apabila proses itu sendiri sudah ada. Pabila suatu perusahaan memiliki proses yang 4 kali lebih efisien, maka hal yang logis dilakukan perusahaan lainnya adalah mengadopsi proses tersebut dan kemudian melakukan penyempurnaan terhadap proses tersebut melalui perbaikan berkesinambungan hingga akhirnya bisa mencapai efisiensi 6 lebih besar atau bahkan lebih. Patok duga dimaksudkan secara langsung meningkatkan efisiensi operasi dan strategis perusahaan. Konsep patok duga mengarah pada reorientasi budaya menuju usaha belajar, peningkatan keterampilan dan efisiensi yang pada gilirannya mengarah pada proses perkembangan. Konsep efisiensi yang ingin dicapai dalam patok duga mengandung empat komponen dasar antara lain:

1. Kualitas
2. Harga
3. Volume produksi
4. Biaya

Nilai merupakan perbandingan atau hasil bagi antara kualitas dan harga, sedangkan hasil bagi antara volume produksi dan biaya disebut produktivitas. Dengan demikian efisiensi merupakan fungsi dari nilai dan produktivitas. Patok duga akan digunakan untuk menentukan proses yang akan diperbaiki secara berkesinambungan dan perubahan yang dibutuhkan. Patok duga menawarkan jalan tercepat untuk mencapai perbaikan kinerja yang nyata. Faktor – faktor pertimbangan yang mendorong suatu perusahaan untuk melakukan patok duga antara lain:

1. Komitmen terhadap TQM
2. Fokus pada pelanggan
3. *Product to market time*
4. Waktu siklus pemanufakturan
5. Laba

Tujuan *Benchmarking*

Menurut Ramli (2013), tujuan dari benchmarking antara lain ialah sebagai berikut:

1. Menilai serta meninjau ulang ekonomis, efisiensi, efektivitas dan kelemahan serta kekurangan yang terdapat dalam fungsi itu terkait dengan kondisi yang terjadi.
2. Mengambil tindakan yang bersifat preventif, maksudnya ialah untuk menilai apakah terdapat situasi dalam perusahaan yang potensial bisa menjadi masalah di waktu yang akan datang walaupun pengamatan sepintas mungkin menunjukkan bahwa situasi demikian itu tidak dihadapi perusahaan.

3. Membandingkan hasil kerja perusahaan secara keseluruhan atau segala macam komponen dengan standar yang mencakup berbagai bidang kegiatan serta segala macam sasaran perusahaan yang ditetapkan sebelumnya.
4. Menjadi yang terbaik di dalam melakukan aktivitas dan proses. Benchmarking ini juga seharusnya melibatkan perbandingan dengan para pesaingnya atau juga industri lainnya.
5. Meningkatkan kinerja organisasi supaya mampu bersaing dengan organisasi lain di dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat

Selain itu, tujuan *benchmarking* juga disampaikan oleh *Asian Productivity Organization* tahun 2005 antara lain:

1. Bertujuan untuk memeriksa, membandingkan, dan meningkatkan kinerja proses digunakan dalam operasi bisnis (seringkali proses bersifat generik)
2. Dapat memeriksa aliran proses, efisiensi, efektivitas, kemampuan beradaptasi, waktu siklus, atau biaya
3. Adalah tentang berbagi bagaimana hal-hal dilakukan
4. Memerlukan pemahaman menyeluruh tentang prosesnya sendiri
5. Menghasilkan rekomendasi untuk perubahan guna meningkatkan kinerja lebih lanjut melalui peluang untuk perbaikan.

Manfaat *Benchmarking*

Dibawah ini merupakan manfaat dari *benchmarking* menurut Sulisworo (2009) diantaranya sebagai berikut:

1. Perubahan budaya.
Memungkinkan perusahaan tersebut untuk menetapkan target kinerja baru yang realistis berperan meyakinkan tiap-tiap orang dalam organisasi akan kredibilitas target.

2. Perbaiki kinerja.

Membantu perusahaan dalam mengetahui adanya gap-gap tertentu di dalam kinerja serta untuk memilih proses yang akan diperbaiki.

3. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia.

Memberikan dasar bagi pelatihan. Karyawan kemudian menyadari adanya gap antara yang mereka kerjakan dengan apa yang dikerjakan karyawan lain di perusahaan lain. Keterlibatan karyawan di dalam memecahkan permasalahan sehingga karyawan itu kemudian mengalami peningkatan kemampuan serta keterampilan.

Jenis dan Cakupan *Benchmarking*

Menurut Watson (1996), jenis benchmarking diantaranya sebagai berikut:

1. *Internal Benchmarking*

Sebuah pendekatan untuk benchmarking yang mana organisasi kemudian belajar dari anak perusahaan, divisi, atau unit operasi yang merupakan bagian dari kelompok operasi yang sama atau juga perusahaan (misalnya, studi penelitian serta jua pengembangan kelompok internal guna menentukan praktik terbaik untuk mengurangi waktu ke pasar di dalam proses pengenalan produk baru). Di dalam jenis studi, informasi kinerja itu kemudian dibandingkan untuk proses kerja yang sama atau pun juga fungsi bisnis di dalam organisasi yang sama (mungkin melihat garis unik produksi, plan yang berbeda, divisi yang terpisah, atau pun juga unit bisnis yang berbeda).

2. *Competitive Benchmarking*

Sebuah pendekatan untuk benchmarking yang menargetkan desain khusus produk, kemampuan proses, atau metode administrasi yang dipakai oleh pesaing langsung (misalnya, studi mengenai kinerja di industri komputer laptop yang mempunyai fitur hanya perusahaan-perusahaan yang memproduksi produk-produk ini). Jenis yang paling ketat dari penelitian

kompetitif tersebut akan menilai head-to-head organisasi bersaing di dalam industri serta pasar yang sama.

3. *Functional Benchmarking*

Sebuah pendekatan di dalam perbandingan yang meminta informasi dari area fungsional dalam aplikasi tertentu atau juga industri (misalnya, benchmarking fungsi pembelian itu harus menentukan pendekatan yang paling sukses di dalam mengelola basis pemasok). Dalam jenis studi, informasi dibandingkan guna proses kerja sama atau fungsi bisnis baik pada industri atau juga di dalam industri yang sama, tetapi fokus selalu di area fungsional. Dapat juga dilakukan pada industri yang tidak sama atau sejenis, namun terfokus di fungsional perusahaan.

4. *Generic Benchmarking*

Sebuah pendekatan untuk benchmarking yang kemudian berupaya pada proses informasi kinerja yang dari industri luar sendiri. Di dalam jenis studi, informasi kinerja dipakai dengan melalui pengembangan analogi yang memungkinkan belajar dengan perbandingan luas untuk proses tertentu (misalnya ialah, mempelajari distribusi pasokan makanan untuk belajar mengenai bagaimana mengontrol manufaktur mobil logistik

Pada masa-masa sebelumnya benchmarking itu ditujukan untuk memperbandingkan pada hal-hal yang sebatas pada produk atau pun servis, serta juga proses produksi yang bisa di observasi. Namun dimasa sekarang, proses benchmarking tersebut sudah lebih berkembang pada berbagai informasi yang tidak lagi terbatas pada produk serta juga proses produksinya saja. Menurut Spendolini (1992), beberapa fungsi atau pun bagian yang bisa dilakukan benchmarking adalah sebagai berikut:

1. *Product and Services*, merupakan barang-barang yang diproduksi, serta bentuk penampilan produk dan juga service yang dihasilkan.

2. *Work processes*, merupakan bagaimana produk atau servis yang dihasilkan.
3. *Support Functions*, merupakan fungsi-fungsi pendukung di dalam produksi seperti keuangan, sumber daya manusia.
4. *Organizational performance*, ini menyangkut anggaran, indikator produksi, penghasilan serta indikator kualitas.
5. *Strategy*, merupakan hal yang menyangkut rencana jangka pendek, kemudian jangka menengah dan juga rencana jangka panjang.

Dibawah ini merupakan beberapa cara atau metode yang dipakai di dalam proses benchmarking antara lain ialah sebagai berikut:

1. *Riset in-house*; Dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap informasi di dalam perusahaan sendiri ataupun informasi yang ada.
2. *Riset pihak ketiga*; Ditempuh dengan jalan memakai jasa pihak ketiga di dalam pencarian data serta informasi yang sulit didapat.
3. *Pertukaran langsung*; Pertukaran informasi secara langsung dengan melalui kuesioner, survei dengan menggunakan telepon serta sebagainya dengan perusahaan yang dijadikan mitra di dalam benchmarking.
4. *Kunjungan langsung*; dilaksanakan dengan cara melakukan kunjungan ke lokasi mitra benchmarking untuk kemudian dapat saling tukar informasi.

Tahapan Benchmarking

Menurut Gaspersz (2002), tahapan atau pun juga langkah-langkah yang dilalui pada proses pelaksanaan benchmarking diantaranya sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan (*Planning*).

Tahap ini kemudian dilakukan identifikasi subjek benchmarking, identifikasi target benchmarking, serta juga menentukan metode pengumpulan data

yang setelah itu dilanjutkan dengan melakukan pengumpulan data.

2. Tahap Analisis.

Tahap ini kemudian dilakukan perbandingan antara subjek benchmarking. Ditahap ini juga dipakai untuk kelemahan serta juga kelebihan yang ada di antara subjek benchmarking.

3. Tahap Integrasi (Integration).

Tahap ini kemudian mencakup metode benchmarking yang dipakai untuk menentukan target operasional di dalam proses perubahan atau perbaikan. Di sini seluruh temuan yang diperoleh dalam target benchmarking harus dikomunikasikan ke seluruh pihak di dalam hierarki perusahaan supaya dapat menjadi jelas dan juga meminta dukungan serta komitmen dari seluruh para pembuat keputusan supaya menjadi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai target yang telah ditentukan.

4. Tahap Tindakan.

Tahap ini kemudian mencakup implementasi rencana-rencana yang sudah dibuat serta dikembangkan oleh seluruh pekerja. Suatu mekanisme pelaporan itu dibutuhkan pada tahap ini guna memantau efektivitas dari rencana ini. Pemantauan tersebut dilakukan secara kontinu, dengan demikian informasi di dalam tahap ini pun akan menjadi umpan balik bagi tahap perencanaan selanjutnya.

Metodologi *Benchmarking*

Di dalam penjabarannya, Robert Camp dalam bukunya yang diterbitkan ditahun 1989 itu mengemukakan Metodologi Benchmarking yang terdiri dari 12 Tahapan, diantaranya:

1. Memilih Subyek
2. Menentukan Proses

3. Mengidentifikasi Mitra yang berpotensi untuk dibandingkan
4. Mengidentifikasi sumber data
5. Mengumpulkan data-data serta juga memilih mitra untuk dibandingkan
6. Menentukan kesenjangannya
7. Menetapkan perbedaan proses
8. Target kinerja yang diharapkan
9. Melakukan Komunikasi
10. Penyesuaian Tujuan
11. Menerapkan
12. Meninjau ulang dan penyesuaian ulang.

Kelebihan dan Kelemahan *Benchmarking*

Menurut Ramli (2013), pelaksanaan benchmarking ini mempunyai kelebihan serta kelemahannya masing-masing, penjelasannya sebagai berikut:

1. Kelebihan *Benchmarking*

Benchmarking ini membantu untuk mendapatkan jalan pintas di dalam mencapai tujuan (target), dengan cara meniru maka banyak hal bisa dihemat, antara lain kita bisa lebih mempersingkat dalam proses pembelajaran (learning process), kemudian juga mengurangi kemungkinan kegagalan karena bisa belajar dari kegagalan serta juga kesalahan orang lain. Adapun beberapa kelebihan dari benchmarking diantaranya sebagai berikut:

- a. Berdasarkan kebutuhan pelanggan, hasil dari benchmarking itu sudah atau telah sesuai dengan realitas kebutuhan pelanggan serta juga memiliki performa yang tinggi.
- b. Metode ini juga mencegah membuat kembali hal yang sudah ada dan juga waktu serta sumber daya yang terbuang oleh karna aktivitas tersebut.

- c. Memberikan informasi mengenai perusahaan sejenis yang terbaik dengan cara mempelajari produk-produk yang sudah ada serta juga mengenai praktik-praktik bisnis yang dilakukan perusahaan tersebut.
 - d. Memberikan ide baru dari praktik serta juga teknologi yang dilakukan oleh industri terbaik.
 - e. Dapat berkompetisi dengan perusahaan lainnya.
2. Kelemahan Benchmarking

Berhubung proses identifikasi serta juga transfer praktik bisnis cenderung memakan waktu (time consuming), maka kendala terutama di dalam melakukan benchmarking ini ialah kurangnya motivasi untuk kemudian mengadopsi praktik bisnis, kurangnya informasi yang memadai tentang bagaimana cara adaptasi serta penggunaannya secara efektif dan juga kurangnya kapasitas (sumber daya maupun keterampilan) di dalam penyerapan praktik bisnis.

Daftar Pustaka

- Albar, F.B., dkk. 2014. Desain Strategi Pengembangan UKM dengan Kombinasi Metode Benchmarking dan Blue Ocean Strategy. Seminar Nasional IENACO. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Asian Productivity Organization, 2005. Benchmarking Training Manual; ISBN: 92-833-7036-8. Revised Edition 2005. Second Printing 2005
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003. Total Quality Management edisi Refisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gaspersz, V. 2002. Total Quality Management. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ramli, Khaerani. 2013. Analisis Benchmarking terhadap Biaya Produksi pada PT Karunia Alam Segar. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Rivai, Veithzal dan Murni, Sylviana. 2012. Education Manajemen: Analisis Teori dan Praktik. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sulisworo, Dwi. 2010. Strategi Korporasi. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.
- Spendolini, M.J. 1992. The Benchmarking Book. New York: The American Management Assosiation.
- Watson, G.H. 1996. Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against The World's Best. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Profil Penulis



Herni Sunarya

Penulis merupakan dosen tetap Program studi Akuntansi Universitas Muhamadiyah Kupang yang memiliki sertifikat dosen (Serdos) sejak tahun 2020. Menyelesaikan studi S1 pada jurusan akuntansi Universitas Muhamadiyah Kupang di tahun 1996. Setelah tamat bekerja sebagai Kasie keuangan di CV Auto Nusa Abadi Kupang (Dealer Mobil Toyota) dengan rentang waktu (1997-2004). Sebagai Aktivist Partai Bulan Bintang pernah menduduki Anggota DPRD TK 1 NTT. Rentang waktu (2007-2008) aktif sebagai Finance Management Spcesialits (FMS) pada proyek nasional Decentralist Basic Education Project (DBEP) yang berlokasi di NTT. Sejak tahun (2010- 2015) aktif sebagai Finance pada Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang bergerak dibidang kesehatan dalam mengatasi HIV AIDS dan didanai oleh Word Bank. Pada Tahun 2012 melanjutkan studi S2 di Pasca Sarjana Unwira Kupang dan setelah tamat 2013 diangkat sebagai dosen tetap di Universitas Muhamadiyah Kupang.

Penulis Eksis mengajar mata kuliah Management Keuangan, Akuntansi Keuangan Menengah dan Analisa laporan keuangan. Berbekal pengalaman sebagai mantan karyawan perusahaan dan Finance di LSM serta kolabarasi dengan Literatur yang mendukung penulis juga membuat modul ajar untuk memudahkan mahasiswa dalam mempelajari materi perkuliahan. Penulis juga melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat pada bidang akuntansi dan majemen keuangan yang di danai oleh Internal Perguruan tinggi dan Kemenristek DIKTI. Akhirnya harapan penulis dengan banyak membaca dan menulis. Penulis memiliki kepakaran di bidang Finance dan memiliki sumbangsih dalam meningkatkan kualitas Sumber daya manusia Indonesia.

Email penulis: hernisunarya2@gmail.com

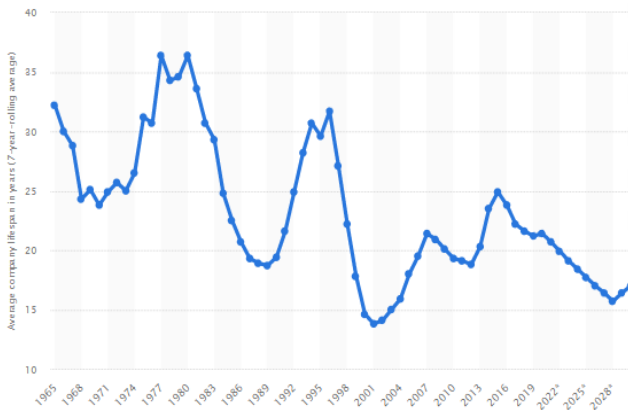
ORGANISASI PEMBELAJARAN

Andi Tenri Pada, S.E., M.Sc.

Institut Teknologi dan Bisnis Kalla

Pendahuluan

Berapa lama perusahaan bisnis umumnya dapat bertahan? Ini adalah sebuah *“Big Question”* yang terus ditelusuri oleh para pengusaha dan ekonom di dunia. Berdasarkan indeks S&P 500, pada tahun 2020 umur rata-rata perusahaan tidak lebih dari 21 tahun dan angka tersebut diprediksi terus menurun jika dibandingkan data tahun 1980-an dimana umur rata-rata perusahaan masih di kisaran 30 tahun.



Gambar 13.1 *Average Company Lifespan on Standard and Poor's 500 Index from 1965 to 2030, in years*
(sumber: statista.com)

Mari kita bandingkan dengan rilis *Business Financing UK* tahun 2020 yang menerbitkan pemetaan menarik terkait perusahaan tertua di (hampir) setiap negara dan masih beroperasi sampai saat ini. Dari 41 negara yang ada di dunia, terdapat kurang lebih 5.585 perusahaan yang berusia lebih dari 200 tahun. Sebanyak 56 % perusahaan tersebut berada di Jepang, 15 % di Jerman, 4 % di Belanda dan 3% di Perancis. Bahkan, perusahaan tertua di Jepang, Kongō Gumi yang bergerak di sektor konstruksi telah beroperasi sejak 578 M. Apa yang membuat perusahaan-perusahaan tersebut dapat bertahan di tengah perubahan internal maupun eksternal yang luar biasa? Apa yang membuat perusahaan tersebut tetap eksis mengelola manajemen pengetahuan sedemikian rupa? Penulis meyakini salah satu faktor yang mendukung resiliensi dan eksistensi perusahaan-perusahaan tersebut adalah semangat *learning organization/organisasi pembelajaran*.

Peter Senge, penulis *Fifth Discipline*, di awal 1990-an mempopulerkan istilah *learning organization* atau yang umumnya dikenal di Indonesia sebagai organisasi pembelajaran. Beliau mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai “*organisasi di mana individu-individu di dalamnya memperluas kapasitas mereka dalam menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan, organisasi di mana pola pemikiran baru dan ekspansif terus dipupuk, organisasi di mana aspirasi kolektif terbuka dan dibebaskan, dan organisasi di mana orang dapat terus belajar untuk melihat keseluruhan secara bersama-sama dan berkelanjutan*”.

Diskusi terkait organisasi pembelajaran terus berlanjut hingga saat ini. Perubahan yang terjadi begitu cepat seiring dengan pesatnya perkembangan ekonomi berbasis pengetahuan tidak dapat dipungkiri menjadi salah satu penyebabnya. Baik individu maupun organisasi bisnis sepakat memandang pentingnya pembelajaran sebagai kunci dari keberlanjutan. Tidak peduli seperti apa label organisasi/bisnis tersebut atau rentang masa bertumbuh maupun budaya kerja yang membangunnya, mengelola

kurva pengetahuan di dalam organisasi adalah salah satu kunci untuk tetap bertahan.

Menurut sejumlah ahli, organisasi pembelajaran adalah atmosfer terbaik dalam bekerja. Organisasi pembelajaran menggambarkan konteks ideal untuk menanamkan inisiatif pembelajaran. Untuk itu, tulisan ini ingin mendeskripsikan sejumlah poin penting tentang organisasi pembelajaran, terbagi atas lima bagian pokok yaitu 1. Konsep dan Sejarah Organisasi Pembelajaran; 2. Mengapa Bisnis Menerapkan Organisasi Pembelajaran; 3. Model Organisasi Pembelajaran 4. Ekosistem yang Dibutuhkan Organisasi Pembelajaran; 5. Refleksi Penulis.

Konsep dan Sejarah Organisasi Pembelajaran

Medio 1990-an, Peter Senge bersama sejumlah jejaring ilmunan perilaku organisasi lainnya dari Universitas Massachusetts Institute of Technology memperkenalkan konsep Fifth Discipline dalam organisasi pembelajaran (Senge, 2006). Wawasan dan gagasan Senge dkk pada tahun-tahun tersebut adalah akumulasi dari konteks dan dinamika diskusi para pendahulunya antara lain Frederick Taylor, tokoh *scientific management* 1900-an. Salah satu pandangan Taylor yaitu pembelajaran dapat ditransfer antar karyawan sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Adapula gagasan model perubahan Kurt Lewin pada tahun 1930-an, pengaruh pemikiran Chris Argyris (1950an), Cangelosi dan Dill (1965) tentang interaksi pembelajaran individu dan organisasi dihubungkan dengan sejumlah karakteristik seperti lingkungan, organisasi dan manusia yang dapat mempengaruhi potensi pembelajaran, pengaruh pemikiran Richard Cyert, James March dan Herbert Simon pada tahun 1950-an terkait pentingnya SOP dan aturan-aturan sebagai refleksi proses pembelajaran organisasi maupun pengaruh pemikiran Lucas (1988), Romer (1986) dan De Geus (1988) yang kemudian mencoba membawa kajian organisasi pembelajaran dalam konteks organisasi bisnis.

Argumen Peter Senge dalam *The Fifth Discipline* sangat berwawasan dan revolusioner. Senge menggambarkan

bahwa organisasi pembelajaran harus menjadi tempat orang-orang belajar secara bersama, berlanjut dan penuh dengan ide-ide baru yang muncul. Hal ini juga yang membedakan konsep organisasi pembelajaran (*learning organization*) dengan pembelajaran organisasional (*organizational learning*). Pembelajaran organisasional menitikberatkan pada upaya pencegahan dan koreksi kesalahan, organisasi menarik pembelajaran dan mendokumentasikannya sebagai referensi di masa depan. Sedangkan organisasi pembelajaran menekankan pentingnya tindakan berbasis pengetahuan dan pemahaman yang lebih maju. Lebih lanjut, pada organisasi pembelajaran semua individu di dalam organisasi harus merasakan kesempatan untuk belajar dan berkembang. Perspektif lain juga menggambarkan pembelajaran organisasional berfokus pada orang yang berlatih pembelajaran dalam organisasi, sedangkan organisasi pembelajaran berfokus pada pengetahuan mana yang harus dikumpulkan dan dibagi dalam organisasi.

Terlepas dari perbedaan pandangan tersebut, pada prinsipnya baik organisasi pembelajaran maupun pembelajaran organisasional berjalan beriringan membentuk *knowledge management* pada organisasi/bisnis. Kurang lebih 30 tahun, berbagai literatur ilmiah berusaha menggali dan mengungkap fenomena pembelajaran organisasi. Jika pada perspektif tradisional, organisasi pembelajaran dianggap sebagai hasil dan bukan proses dinamis, saat ini berbagai analisis telah membuktikan betapa kompleks dan multilateralnya kajian ini.

Mengapa Bisnis Menerapkan Organisasi Pembelajaran?

Continuous improvement / perbaikan yang berkelanjutan mensyaratkan kemampuan organisasi untuk memperbaiki diri guna memperoleh keunggulan. *Continuous improvement* membutuhkan komitmen untuk mempelajari sesuatu yang baru. Memecahkan masalah, memperkenalkan produk dan merekayasa ulang sebuah proses tentu membutuhkan sudut pandang baru. Jika tidak ada pembelajaran, perusahaan maupun individu

hanya akan cenderung mengulangi praktik lama. Perspektif terhadap perubahan hanya sebatas *make up* dan perbaikan yang dilakukan pun sekedar bersifat jangka pendek saja.

Sebagaimana penulis deskripsikan sebelumnya, mengapa industri di Jepang bertahan hingga lintasan dekade? Dasarnya adalah filosofi mereka dalam melihat kualitas pengambilan keputusan, perencanaan perusahaan, produktivitas dan pelatihan bagi manajemen. Ikujiro Nonaka, mencirikan perusahaan yang menciptakan pengetahuan sebagai tempat menemukan pengetahuan baru-bukan sekedar aktivitas, menemukan cara berperilaku untuk menjadi “versi” terbaik, dimana setiap orang adalah pekerja pengetahuan. Gambaran Nonaka tersebut menguatkan ilustrasi tentang organisasi pembelajaran. Sejumlah definisi terkait organisasi pembelajaran antara lain:

Tabel 13.1 Beberapa Defenisi Organisasi Pembelajaran

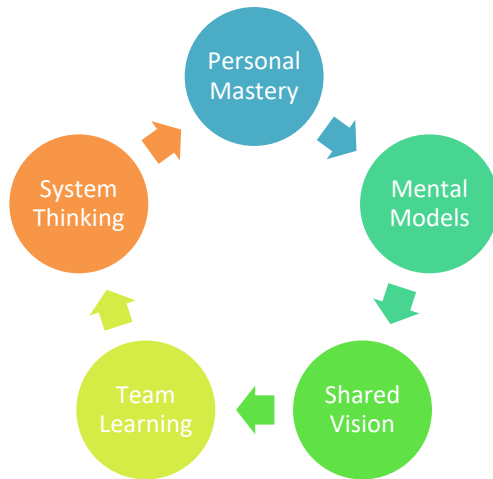
No	Definition	Source
1	<i>Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding</i>	<i>C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles, “Organizational Learning,” Academy of Management Review, October 1985.</i>
2	<i>An entity learns if, through its processing of information, the range of its potential behaviors is changed</i>	<i>George P. Huber, “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures,” Organization Science, February 1991.</i>
3	<i>Organizations are seen as learning by encoding inferences from history into routines that guide behavior.</i>	<i>Barbara Levitt and James G. March, “Organizational Learning,” American Review of Sociology, Vol. 14, 1988.</i>

4	<i>Organizational learning is a process of detecting and correcting error.</i>	Chris Argyris, "Double Loop Learning in Organizations," Harvard Business Review, September–October 1977.
5	<i>Organizational learning occurs through shared insights, knowledge, and mental models...[and] builds on past knowledge and experience—that is, on memory.</i>	Ray Stata, "Organizational Learning—The Key to Management Innovation," Sloan Management Review, Spring 1989.

Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Masing-masing tindakan tersebut disertai dengan pola pikir, *toolkits*, dan pola perilaku khas. Banyak perusahaan mempraktikkan kegiatan organisasi pembelajaran sampai tingkat tertentu, tetapi hanya sedikit yang berhasil secara konsisten. Organisasi bisnis harus berani menciptakan sistem dan proses yang mendukung aktivitas pembelajaran dan mengintegrasikannya ke dalam struktur operasional sehari-hari agar dapat dikelola secara efektif.

Model Organisasi Pembelajaran

Layaknya metafora tentang otak, organisasi pembelajaran sangat terkait dengan bagaimana organisasi bersikap dan bereaksi terhadap pengetahuan. Organisasi pembelajaran tercermin pada nilai, inovasi, eksperimen, fleksibilitas dan inisiatif setiap unsur di dalam budaya organisasi. Pembelajaran bagi karyawan seperti jalan bagi mereka menciptakan *outcome* yang positif seperti inovasi, efisiensi, adaptasi lingkungan dan keunggulan bersaing.



Gambar 13.2 *Five Disciplines Learning Organization* by Peter Senge (2006)

Menurut Peter Senge (2006), diperlukan lima prinsip berikut yang mendukung organisasi dapat belajar, berkembang, dan berinovasi. Lima prinsip tersebut yaitu:

1. **Personal Mastery** yaitu suatu disiplin terkait bagaimana mengembangkan yang terbaik dari diri pribadi masing-masing anggota organisasi. Keahlian pribadi sangat terkait dengan visi pribadi, bagaimana memfokuskan energi, kesadaran dan kemampuan melihat secara objektif fakta / kenyataan yang ada secara berkelanjutan. Pada organisasi pembelajaran, sangat dibutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi membawa diri dan organisasinya beradaptasi dengan tuntutan perubahan baik teknologi maupun perubahan paradigma. Namun, patut dicatat bahwa pembelajaran individu tidak menjamin berlangsungnya pembelajaran organisasi. Namun, tanpa pembelajaran individu tidak akan terjadi pembelajaran organisasi.
2. **Mental Model.** Prinsip ini sangat penting dalam proses menilai diri sendiri, memahami asumsi, keyakinan, dan prasangka pada stimulasi lingkungan yang bermunculan baik internal maupun eksternal.

Mental model memengaruhi kecepatan individu dan organisasi bekerja. Tantangannya adalah bagaimana mental model ini tetap adaptif dan positif dalam menghadapi perubahan yang radikal maupun incremental. Dalam organisasi pembelajaran, mental model harus didiskusikan, dicermati, dan direvisi baik pada level individual, kelompok, maupun organisasi agar terjadi *shared mental model*. Kita kerap menemukan banyak ide-ide brilian yang bermunculan namun tidak pernah dapat diterapkan, ada pula strategi yang cerdas namun gagal diterjemahkan ke dalam tindakan. Menurut Senge, organisasi bisnis yang sehat adalah organisasi yang dapat menyusun strategi agar seluruh anggota organisasi secara bersama-sama mengembangkan kemungkinan yang paling baik dari mental modelnya dalam menghadapi situasi tertentu.

3. **Shared Vision.** Organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukaan, pengalaman serta budayanya. Sehingga, sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu jika tidak memiliki visi yang sama dan sejalan. Disamping itu, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Visi mengantarkan setiap individu berkomitmen dan membangun kesadarannya menjadi kesadaran bersama untuk bergerak. Visi juga menjadi sumbu pembakar semangat, motivasi kuat untuk berkontribusi yang terbaik bagi organisasi.
4. **Team Learning** atau disebut juga dengan pembelajaran tim, adalah kemampuan dan motivasi untuk belajar secara adaptif, generatif, dan berkesinambungan. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan tim ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berpikir sistemik seperti yang telah diuraikan di atas. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat jika setiap individu berbagi wawasan dan belajar bersama-sama untuk menambah modal intelektual sekaligus membangun kapasitas organisasinya.

5. **System Thinking.** Bagi Senge, berpikir sistem memiliki dua konsekuensi utama. (1) Jangan melihat potret sesaat, tetapi lihatlah proses keseluruhannya. (2) Jangan melihat sebab-akibat satu arah, lihatlah sebab-akibat antar bagian. Proses keseluruhan dan sebab-akibat antar bagian ini secara sederhana bisa dicontohkan pada siklus di perusahaan seperti berikut: a) Motivasi tinggi karyawan akan menyebabkan produktivitas naik secara berkelanjutan. b) Produktivitas yang naik ini menjadi dasar dari peningkatan pendapatan perusahaan. c) Perusahaan yang meningkat pendapatannya akan memberikan gaji layak sekaligus kesempatan karir bagus bagi karyawannya. d) Gaji dan karier ini yang membuat karyawan memiliki motivasi tinggi. Nah! motivasi-produktivitas-pendapatan-gaji dan karier merupakan proses keseluruhan sekaligus keterkaitan sebab-akibat antarbagian. Inilah konsep sederhana dari berpikir sistem. Organisasi terdiri atas unit-unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja optimal dan sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis hanya akan dimiliki jika semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya.

Kelima prinsip dari *magnum opus* Peter Senge dalam Fifth Principle di atas perlu dipadukan secara utuh, dikembangkan dan dihayati oleh setiap individu dalam organisasi serta diwujudkan dalam perilaku sehari-hari. Apa yang harus dikondisikan oleh organisasi bisnis agar dapat menerapkan organisasi pembelajaran yang aktif? Menurut Marsick & Watkins (2003) dibutuhkan tujuh karakteristik berikut yaitu:

1. Terciptanya lingkungan yang mendukung pembelajaran yang berkelanjutan
2. Mendorong rasa ingin tahu dan dialog
3. Mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim
4. Adanya sistem yang memperlihatkan kegiatan berbagi pengetahuan

5. Memberdayakan anggota agar bisa memiliki visi bersama
6. Hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal
7. Pemimpin memiliki visi strategis yang mendukung pembelajaran.

Ekosistem yang Dibutuhkan Organisasi Pembelajaran

Pembelajaran adalah *sub-system* inti dalam organisasi dan membutuhkan penerapan mulai dari level individu, grup dan organisasi. Tujuh karakteristik yang dikemukakan sebelumnya menunjukkan sebuah sistem yang terbuka karena memperlihatkan hubungan mutual antara individu, *team* dan organisasi serta aliran informasi antar sistem di dalamnya. Berikut, secara spesifik penulis mendeskripsikan ekosistem inti yang dibutuhkan organisasi pembelajaran.

1. Kehadiran Pemimpin dengan Visi

Tanpa seorang pemimpin yang berkomitmen untuk belajar, sebuah organisasi tidak akan pernah mendekati potensi keberhasilannya. Hanya visi pemimpin yang dapat mengikat organisasi untuk menghadapi kenyataan secara langsung. Nabi Musa AS menghadapi pemberontakan ketika memimpin anak-anak Bani Israil ke gurun setelah mereka melarikan diri dari Mesir dan tirani Firaun. Kebanyakan dari rombongan tersebut ingin kembali ke perbudakan yang jelas mereka mengetahui dampaknya dibanding melanjutkan perjalanan ke tanah perjanjian yang tidak diketahui. Kehadiran pemimpin dengan visi jangka panjang pada situasi tersebut tentu sangat penting.

Pemimpin adalah orang yang memiliki posisi terbaik untuk melihat dan mengartikulasikan kesenjangan kinerja antara apa yang dicapai organisasi saat ini vs. apa yang perlu dicapai organisasi di masa depan. Seorang pemimpin dalam organisasi pembelajaran yang kuat memiliki kemampuan dan kemauan untuk menutup celah itu meskipun ada skeptis internal dan

kesulitan eksternal. Pemimpin harus memiliki visi yang jelas, dipegang teguh dan konsisten dikomunikasikan.

2. Lingkungan Belajar

Lingkungan belajar mendorong pembelajaran di semua tingkatan dan semua anggota. Pada intinya, lingkungan belajar melibatkan keamanan psikologis. Orang-orang perlu merasa aman untuk mengekspresikan pendapat mereka, mengambil risiko, memeriksa kegagalan dan menantang ideologi yang dianggap dominan. Tidak mudah membangun iklim dimana perbedaan dihargai dan ada keterbukaan terhadap ide-ide baru. Organisasi pembelajaran terlibat dalam praktik reflektif, belajar dari masa lalu dan menerapkan pengetahuan untuk kebutuhan sekarang dan masa depan.

Beberapa perusahaan paling sukses di dunia seperti Google dan Facebook mencapai status mereka dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan memiliki waktu dan ruang untuk belajar, mengeksplorasi, dan menyampaikan ide-ide mereka. Ide-ide baru tidak hanya disambut tetapi juga didorong, karyawan akan terlibat dalam lebih banyak *brainstorming* dan kolaborasi lintas departemen. Tak pelak, inisiatif proaktif—bukan reaktif—yang mereka kembangkan akan sampai di telinga para pemimpin dan mengubah konsep kreatif menjadi keunggulan bagi organisasi bisnis.

3. Proses dan Praktik Pembelajaran

Proses dan praktik pembelajaran adalah wajah nyata yang ditampilkan dalam lingkungan belajar. Pada organisasi pembelajaran, karyawan baik individu maupun tim sering bereksperimen untuk mengembangkan pendekatan, produk, atau layanan baru. Mereka mengumpulkan semua jenis informasi dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal, menganalisis dan menafsirkannya untuk memecahkan masalah dan mengidentifikasi trend.

Mereka memfasilitasi cara untuk berbagi pengetahuan di antara orang-orang, baik secara horizontal maupun vertikal. Pendidikan atau pelatihan diberikan melalui metode formal maupun informal (*e-learning, mobile learning, classroom, coaching, mentoring, on the job*). Adapun model kompetensi di dalamnya mendefinisikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan organisasi, departemennya, dan pekerjanya. Tujuan organisasi, tim dan individu untuk pembelajaran dan pengembangan saling berhubungan dan mendukung kompetensi tersebut. Berbagai penilaian digunakan untuk mengevaluasi kepuasan, pembelajaran, dan hasil. Data penilaian digunakan untuk perbaikan berkelanjutan, dan memfasilitasi keselarasan antara tujuan, proses, dan praktik.

4. Karakteristik Kepemimpinan

Sejumlah penelitian mendukung penggunaan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam organisasi pembelajaran. Pemimpin transformasional menginspirasi orang lain dengan membangun hubungan dengan pengikut untuk pengembangan bersama. Mereka memperhatikan dinamika kekuasaan dan berbagi kekuasaan namun juga memungkinkan orang lain untuk berpikir dan bertindak lebih mandiri. Adapun pemimpin transaksional memberikan penghargaan dan hukuman untuk membantu mencapai tujuan. Meskipun dibutuhkan tinjauan lebih mendalam, sejumlah gaya kepemimpinan lain seperti kepemimpinan otentik atau *servant leadership* juga memiliki manfaat tambahan yang lebih eksplisit. Organisasi pembelajaran membutuhkan seorang pemimpin yang dapat membantu mengatasi perubahan lingkungan serta memotivasi para pengikutnya untuk bekerjasama menuju pencapaian kolektif maupun tujuan individu.

Refleksi Penulis

Konsep organisasi pembelajaran telah mengilhami banyak peneliti untuk melihat relevansi dan efek ekonominya bagi organisasi bisnis. Diantaranya terkait bagaimana kinerja pimpinan atau manajer dalam organisasi pembelajaran, sejumlah studi juga menggarisbawahi pengaruh positif organisasi pembelajaran pada kinerja umum perusahaan, maupun pada aspek finansial, produktivitas dan kemampuan inovasi.

Belajar sesungguhnya secara filosofis mengajarkan kita untuk sampai pada hakekat apa artinya menjadi manusia dan memungkinkan untuk menciptakan kembali diri kita sendiri. Hal ini berlaku baik individu maupun pada organisasi. Jadi, sebuah organisasi pembelajaran tidak cukup untuk sekedar bertahan hidup. Konsep “belajar *survival*” atau yang lebih sering disebut “belajar adaptif” adalah penting dan perlu. Namun, bagi organisasi pembelajaran, “belajar adaptif” harus digabungkan dengan “belajar generatif”, belajar yang meningkatkan kapasitas diri kita untuk menciptakan. Sehingga, sangat penting memperhatikan kapasitas intelektual baik dari sisi karyawan maupun manajemen sebuah organisasi/bisnis.

Daftar Pustaka

- Pada, Andi Tenri, Anhar Januar Malik, Lilis Hajra Amelia. (2021). Pembelajaran dari Kaizen Event di Masa Pandemi Covid 19: Studi Kasus pada Toyota Kalla, Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*. Vol.8 (3). pp.852-871
- Hanna Yunike, Saarce Elsy Hatane. (2016). Analisa Hubungan Learning Organization terhadap Competitive Advantage dalam Meningkatkan Financial Performance Pada Sektor Perhotelan Di Jawa Timur. *Business Accounting Review*, Vol.4 (1). pp. 256-276.
- Lalu, Muh Kabul. 2016. Organisasi Pembelajaran: Teori dan Realita. *Journal Ilmiah Rinjani* Vol. 3. pp.109-115
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Rusli, Herwan Abdul Muhyi, Andi Tenri Pada. (2021). Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi ditinjau dari Aspek Reaksi dan Proses Pembelajaran (Studi pada Karyawan Kalla Group, Indonesia). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vo. 1(3). pp. 109-118.
- Sapna Rijal. (2009). *Leading The Learning Organization*. Business Education & Accreditation. Vol 1 (1). pp.131-140
- Senge, Peter (2006). *The Fifth Discipline: Mastering the Five Practices of the Learning Organization*, Doubleday & Co., New York
- Sunarta. *Membangun Organisasi Pembelajar*. (2021) *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol.18 (2). Pp.67-76
- “Average Company Lifespan”, <https://www.statista.com/statistics/1259275/average-company-lifespan>. diakses pada 20 Maret 2022
-

“Building a Learning Organization”,
<https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>. diakses pada 18 Maret 2022

"Berpikir Sistem pada Era Pasca-kebohongan",
<https://nasional.kompas.com/read/2018/06/26/17500431/berpikir-sistem-pada-era-pasca-kebohongan?> diakses pada 18 Maret 2022

The Journey to Become a Learning Organization
<https://www.shrm.org/executive/resources/people-strategy-journal/fall2020/pages/feature-chandele.aspx>, diakses pada 18 Maret 2022

Profil Penulis

Andi Tenri Pada



Saat ini merupakan dosen tetap di Program Studi Kewirausahaan Institut Teknologi dan Bisnis Kalla (Kalla Business School), Makassar. Beliau adalah lulusan Program Magister Ilmu Manajemen Universitas Gadjah Mada dan Program Sarjana Ekonomi Universitas Hasanuddin. Selain menjalankan karier sebagai dosen, beliau juga diamanahi jabatan selaku ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) untuk periode 2020-2023.

Beliau memiliki kepakaran di bidang manajemen sumber daya manusia, kewirausahaan dan bisnis digital serta concern meneliti terkait inovasi, organisasi pembelajaran dan kewirausahaan berbasis pendekatan gender. Disamping itu, ia aktif menghasilkan karya dalam bentuk book chapter berjudul “E-Business: Inovasi di Era Digital”; Smart Entrepreneurship; dan Management Ideas.

Penulis dapat dihubungi melalui surel :

andi.tenripada@kallabs.ac.id

EMPOWERMENT DAN ENGAGEMENT

Endah Widati, M.B.A.

Universitas Indraprasta PGRI

Pendahuluan

Diibaratkan organisasi adalah tubuh manusia yang memiliki banyak bagian dengan berbagai peran dan fungsi agar tubuh dapat bekerja dengan baik. Salah satu bagian yang penting dalam tubuh manusia adalah darah yang berfungsi sebagai kendaraan pengangkut oksigen, nutrisi makanan dan hormon. Selain itu darah juga memiliki peran sebagai alat pertahanan tubuh dari mikroorganisme serta alat pengatur keasamaan tubuh. Demikian pula organisasi juga memiliki sumber daya manusia yang berperan seperti halnya darah. Sumber daya manusia memiliki fungsi dan peran sebagai penggerak aktivitas organisasi sehingga organisasi dapat mencapai tujuan, baik tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Untuk mencapai tujuan organisasi tidak mudah, apalagi sumber daya manusia yang dimiliki berasal dari berbagai latar belakang, kebiasaan, karakter dan juga motivasi yang berbeda untuk melakukan sesuatu. Sebagai penggerak organisasi, sumber daya manusia juga merupakan salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi selama organisasi berdiri. Kinerja sumber daya manusia baik secara individu maupun kelompok menjadi perhatian, baik *stakeholders* maupun *shareholders*. Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi banyak faktor seperti motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja,

tingkat stress, nilai yang dipegang, karakteristik atau kepribadian seseorang, budaya organisasi, kompensasi yang diterima dan lain sebagainya.

Banyak penelitian telah membuktikan bahwa motivasi, baik ekstrinsik maupun intrinsik, menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Motivasi merupakan suatu dorongan yang muncul untuk melakukan sesuatu karena terjadinya perbedaan antar apa yang diinginkan dengan realitas yang diterima. Setiap individu memiliki motivasi yang berbeda walaupun secara garis besar dapat dikategorikan sama. Dalam organisasi banyak ditemui tingkat kinerja seseorang akan berfluktuasi dari waktu ke waktu. Hal ini juga akan mempengaruhi kinerja organisasi keseluruhan. Adapun faktor yang dapat menyebabkan tinggi rendahnya kinerja seseorang secara intrinsik dapat dilihat dari perasaan akan tugas atas pekerjaan yang dibebankan dan juga rasa keterikatan terhadap organisasi.

Motivasi tidak hanya akan mempengaruhi kinerja seseorang namun juga komitmen yang bersangkutan terhadap organisasi tempatnya berkarya. Komitmen dapat timbul jika seseorang merasa bahwa apa yang dikerjakan atau dilakukan memberikan rasa ketertarikan dan juga dapat meningkatkan rasa percaya diri serta sesuai dengan apa yang dipercayainya. Istilah yang sering dipergunakan untuk menunjukkan perilaku sebagai faktor motivasi intrinsik adalah *empowerment* (pemberdayaan) dan *engagement* (keterlibatan). Selain itu penerapan istilah *empowerment* (pemberdayaan) dan *engagement* (keterlibatan) juga sudah diterapkan pada banyak bidang salah satunya adalah manajemen.

Konsep dan Pengertian

Istilah *empowerment* sudah muncul sejak tahun 1940an, namun masih menjadi perdebatan oleh banyak pihak termasuk akademisi sampai dengan tahun 1970an. Kemudian ketika persaingan global dan tekanan akan tuntutan pengembang kualitas berkesinambungan maka memasuki awal tahun 1980an banyak perusahaan di Amerika Serikat menerapkan program *employee*

empowerment atau pemberdayaan karyawan (Fernandez & Moldogaziev, 2013). Sehingga pada tahun 1981 ketika fenomena psikologi kelompok atau psikologi komunitas berkembang, *empowerment* menjadi topik yang sangat menarik untuk dibahas (Rappaport, 1987).

Rappaport (1987) mendefinisikan *empowerment* (pemberdayaan) sebagai suatu proses, suatu mekanisme dimana orang, organisasi dan komunitas (kelompok masyarakat) mendapatkan kemampuan untuk menguasai pekerjaan atau urusan mereka. Sedangkan Fernandez & Moldogaziev (2013) menjelaskan bahwa untuk dapat mendefinisikan *empowerment* maka harus memilih sisi mana yang akan dilihat karena ada 2 pandangan berbeda. Pertama, dari sisi psikologi, dimana *empowerment* didefinisikan sebagai sebuah konstruksi motivasi yang mirip dengan keadaan suatu pikiran atau seperangkat kognisi (Fernandez & Moldogaziev, 2013). Kedua, dari sisi manajemen, dimana *empowerment* didefinisikan sebagai suatu proses pada saat seorang pemimpin berbagi kekuasaan dengan bawahannya untuk memaksimalkan potensi atau kemampuan mereka melalui identifikasi kondisi awal dengan menyediakan informasi yang efektif dan pengetahuan yang mendukung (Conger & Kanungo, 1988; Sinding & Waldstrom, 2014). Sedangkan Kinicki & Fugate (2018) mendefinisikan *empowerment* (pemberdayaan) sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, kesejahteraan dan sikap positif karyawan.

Dari sisi psikologi, baik definisi yang diajukan oleh Rappaport (1987) maupun Fernandez & Moldogaziev (2013) menunjukkan bahwa *empowerment* merupakan kondisi psikologi seseorang yang meyakini bahwa pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki akan memberikan kontribusi positif pada aktivitas kegiatan yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan kata lain bahwa *empowerment* merupakan kepercayaan diri yang timbul karena kemampuan untuk melakukan sesuatu. Kinicki & Williams (2019) menyebut istilah *empowerment* sebagai *self-efficacy*. Hal ini didasari pada kenyataan bahwa seseorang akan merasa mampu

menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan apabila memiliki kemampuan yang berkaitan dengan tugas yang dibebankan.

Dari sisi manajemen, definisi yang diajukan oleh Conger & Kanungo (1988) didasarkan pada penjelasan Burke di tahun 1986 bahwa konsep *empowerment* berasal dari kata “*to empower*” yang mengandung pengertian pemberian kekuasaan atau pendelegasian wewenang. Lebih lanjut, Burke menjelaskan bahwa pendelegasian wewenang dan desentralisasi dari kekuasaan dalam pengambilan keputusan merupakan inti dari gagasan *empowerment* (pemberdayaan). Selain itu, Bowen & Lawler III (1995) menjelaskan bahwa konsep dan filosofi panduan aktivitas *empowerment* (pemberdayaan) adalah nonbirokrasi dan berorientasi pada partisipasi anggota organisasi sehingga potensi mereka dapat muncul dan berkembang secara bebas. Hal ini didukung dengan pernyataan Mullins (2011) bahwa *empowerment* adalah pemberian kebebasan yang lebih besar kepada anggota organisasi, otonomi dan kontrol diri atas pekerjaan mereka, dan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, baik dari pandangan psikologi maupun ilmu manajemen, konsep *empowerment* memiliki pengertian sebagai proses mengembangkan potensi diri, baik dari sisi pengetahuan, kemampuan dan juga perilaku, dalam menghadapi dan menjalankan aktifitas dan tugas dari pekerjaan yang dibebankan melalui pendelegasian wewenang dan kebebasan yang lebih besar dari pimpinan atau atasan langsung dengan pengetahuan dan informasi yang efektif.

Sedangkan istilah *engagement* pertama kali muncul pada tahun 1990 yang diperkenalkan oleh Khan pada saat menyadari bahwa setiap individu memiliki peran pribadi (*self-in-role*) pada setiap pekerjaan yang dilakukan. Khan juga menemukan bahwa setiap orang dapat melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan tersebut dengan memutuskan apakah mereka akan sepenuhnya masuk dalam pekerjaan tersebut atau tidak secara mental dan juga sikap. Istilah yang Khan gunakan adalah *engagement* (keterlibatan) dan *disengagement* (ketidakterlibatan).

Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* (keterlibatan) sebagai pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka. Dengan kata lain dalam keterlibatan, orang melakukan pekerjaan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan peran dalam pekerjaan mereka. Sedangkan Kinicki & Williams (2019) mendefinisikan *engagement* sebagai sebuah keadaan mental di mana seseorang melakukan aktivitas pekerjaan dengan penuh energi dan antusiasme sehingga sepenuhnya tenggelam dalam aktivitas tersebut. Sementara Robbins & Judge (2022) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu tingkatan (level) antusiasme seseorang dalam merasakan dan melakukan pekerjaannya. Di sisi lain, Leiter & Bakker (2010) mendefinisikan (*work*) *engagement* atau keterikatan (kerja) adalah rasa positif, keadaan bahagia dan nyaman yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, memuaskan dan memotivasi yang dapat dilihat sebagai lawan rasa dari kelelahan bekerja.

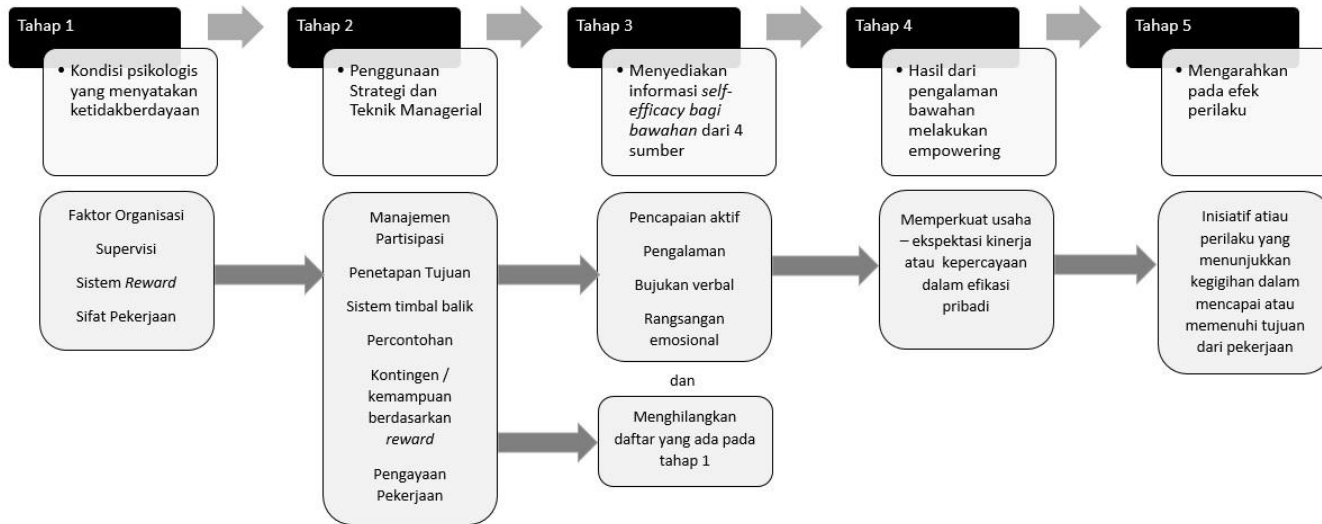
Berdasarkan uraian dari beberapa definisi tersebut dapat di lihat bahwa konsep *engagement* menunjukkan bahwa seseorang akan cenderung memperlihatkan perilaku positif terhadap pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan apabila mereka merasa senang, nyaman, bahagia serta tidak merasa lelah setelah melakukan aktivitas tersebut dan cenderung lupa waktu apabila sudah terlibat dalam aktivitas ataupun pekerjaan tersebut. Sehingga dapat didefinisikan bahwa *engagement* adalah rasa positif yang memberikan dampak kebahagiaan, kenyamanan, rasa puas seseorang akan pekerjaan atau aktivitas perdebatan yang dilakukan dan menimbulkan rasa antusiasme serta ketertarikan yang besar dalam melakukan pekerjaan tertentu sehingga cenderung fokus dan tenggelam pada saat melakukannya.

Proses Empowerment dan Engagement

Seperti yang telah dijelaskan bahwa *empowerment* (pemberdayaan) merupakan suatu proses pembelajaran bagi seseorang untuk dapat memiliki kemampuan dan pengetahuan sesuai dengan kebutuhannya akan pekerjaan yang dibebankan sehingga ada beberapa tahap

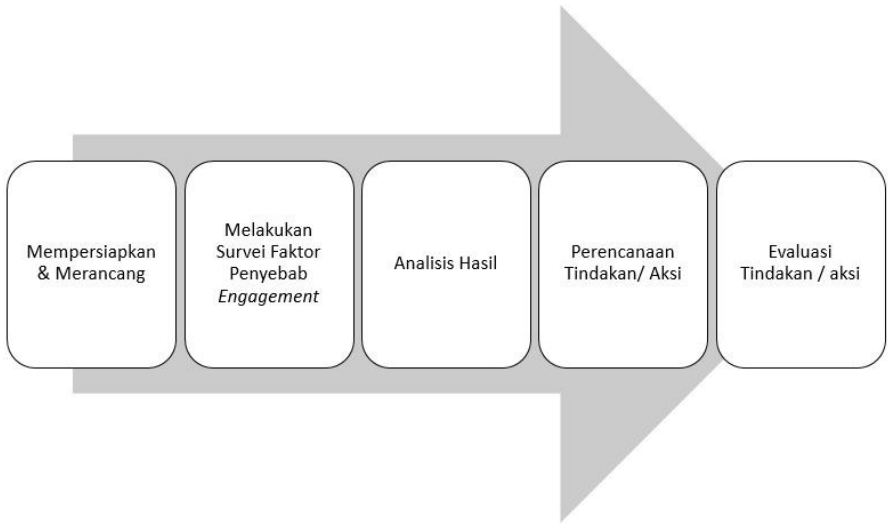
yang dilalui agar proses *empowerment* dapat menghasilkan output sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Conger & Kanungo (1988) menjelaskan bahwa terdapat 5 tahapan proses *empowerment* (lihat gambar 1) dalam suatu organisasi yang harus diperhatikan dan ditindaklanjuti oleh pihak manajemen agar memberikan hasil yang signifikan bagi organisasi. Pertama, melakukan diagnosa atas kondisi di dalam organisasi yang menyebabkan perasaan ketidakberdayaan diantara para bawahan. Hal ini dilakukan dengan membuat daftar perasaan ketidakberdayaan anggota organisasi sehingga pengelola organisasi dapat menggunakan strategi pemberdayaan di tahap 2. Pada tahap ketiga, penerapan strategi yang bertujuan tidak hanya menghilangkan beberapa kondisi penyebab ketidakberdayaan tetapi juga lebih penting menyediakan informasi efikasi diri bagi bawahan. Sedangkan di tahap ke-4 para anggota organisasi diharapkan untuk merasakan bagaimana sebenarnya pemberdayaan (*empowerment*) dan dampak perilaku dari *empowerment* dapat dilihat pada tahap 5.

Dilihat dari berbagai perspektif, ada berbagai model proses *engagement* dalam manajemen namun secara mendasar. Para praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia menjelaskan bahwa ada 5 langkah umum dalam proses *engagement* seperti terlihat pada gambar 2. Pertama, mempersiapkan dan merencanakan desain proses, pada proses pertama ini organisasi sebaiknya persyaratan khusus dan memutuskan prioritas yang ingin dituju. Setelah itu, merancang proses sesuai dengan prioritas tersebut. Kedua, melakukan survei faktor *engagement* anggota organisasi. Pada langkah ini organisasi merancang pertanyaan survei keterlibatan anggota organisasi kemudian disebar dengan bantuan media yang sesuai dan melakukan evaluasi terhadap data terkumpul. Ketiga, analisis hasil. Ini adalah langkah terpenting dalam keseluruhan proses.



Gambar 14.1 Proses *Empowerment*

Sumber: Conger & Kanungo (1988)

Gambar 14.2 Proses *Engagement*

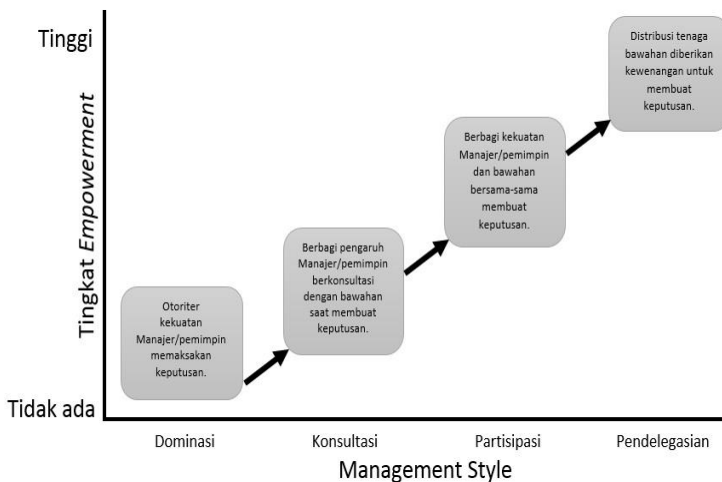
Sumber: diadaptasi dari materi *employee engagement* – online education platform (www.tutorialspoint.com, 2022)

Pada tahap ini laporan dari data hasil survey dianalisis untuk mengetahui apa yang sebenarnya memotivasi anggota organisasi untuk melakukan yang terbaik dan apa yang membuat mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Hasil tersebut dijadikan dasar untuk mempersiapkan langkah berikutnya. Selanjutnya setelah melakukan analisis terhadap hasil survei faktor yang menyebabkan *engagement* dan *disengagement* maka organisasi dapat melanjutkan pada tahap berikutnya yaitu mempersiapkan perencanaan tindakan atau aksi dari program untuk membangun *engagement* anggota organisasi. Pada tahap ini, organisasi harus berhati-hati dan juga memperhatikan setiap detail sehingga program yang disiapkan akan dapat mencapai hasil optimal. Program dan aktivitas yang akan dilakukan sebaiknya melibatkan anggota organisasi secara tepat. Anggota organisasi juga perlu diberi tahu tentang apa yang harus dan tidak boleh dilakukan, sehingga mereka dapat berhasil menerapkan perubahan yang diinginkan.

Langkah terakhir dari proses *engagement* adalah tindakan tindak lanjut atau evaluasi tindakan yang diperlukan untuk mengetahui apakah aktivitas dan tindakan yang telah diambil sudah ke arah yang benar atau tidak dan apakah aktivitas dan tindakan tersebut memberikan hasil yang diinginkan. Pada proses *engagement*, komunikasi menjadi bagian penting dari seluruh proses *engagement* (keterlibatan) anggota organisasi. Komunikasi melibatkan rencana tindak lanjut, memberikan informasi yang tepat waktu dan *engagement* setiap tingkat hierarki organisasi.

Level Empowerment dan Engagement

Penerapan *empowerment* memberikan dampak yang sangat bervariasi dalam kerangka kerja organisasi. Dampak ini dapat dilihat sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi luaran organisasi seperti kepuasan kerja, kinerja, komitmen organisasi, tingkat *turnover* karyawan dan tingkat stress karyawan. Dalam penerapannya, organisasi secara bertahap dapat mengimplementasikannya. Gambar 3 menunjukkan level *empowerment* secara bertahap.



Gambar 14.3 Tingkat *Empowerment*

Sumber: diadaptasi dari Kinicki & Fugate (2018)

Untuk mengetahui perubahan level dari *empowerment* dapat diketahui berdasarkan perubahan dari *psychological empowerment* dari masing-masing anggota organisasi. Kinicki & Fugate (2018) dan Colquitt, LePine, & Wesson (2018) menjelaskan bahwa terdapat 4 sensasi perubahan dalam diri seseorang. Pertama, *meaning* (berarti), hal ini menunjukkan bahwa sebagai anggota organisasi dapat mengetahui nilai dari tujuan kerja baik cita-cita dan hasrat yang diinginkan dengan berpegang pada keyakinan bahwa nilai dan tujuan kerja sejalan dengan manajer atau atasan. Kedua, *competence* (kompetensi), hal ini menunjukkan bahwa individu yakin akan kemampuan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan dengan sukses. Ketiga, *self-determination* (penentu diri) mencerminkan pilihan dalam inisiasi dan melanjutkan tugas kerja dengan keyakinan bahwa kendali atas proses dan luaran pekerjaan adalah diri sendiri. Terakhir *impact at work* (dampak bagi pekerjaan), perasaan seseorang yang menunjukkan bahwa apa yang telah dikerjakan akan memberikan pengaruh pada hasil luaran organisasi.

Selanjutnya, *engagement*. Pada beberapa tahun terakhir, tingkat *engagement* dari anggota organisasi ataupun perusahaan sedang menjadi fokus dan prioritas para praktisi di bidang *Human Resources* (sumber daya manusia), hal ini karena banyak pendapat bahwa tingginya tingkat *engagement* akan menguntungkan semua pihak, baik konsumen, stakeholders dan perusahaan. Tingkat *engagement* (keterlibatan) mempengaruhi kesediaan seseorang untuk bekerja lebih keras di tempat kerja, sehingga cenderung mencintai pekerjaan dan ingin melihat organisasi mereka sukses.

Tingkat *engagement* dibedakan menjadi 2 level (Peters, 2019) yaitu tingkat keterlibatan tinggi (*high level engagement*) dan tingkat keterlibatan rendah (*low level engagement*). Peters (2019) menjelaskan bahwa untuk dapat melihat apakah seseorang memiliki rasa keterlibatan (*engagement*) tingkat tinggi atau rendah dapat dilihat dari beberapa tanda seperti: sejauh mana orang tersebut berkomitmen untuk mencapai hasil dan seberapa keras

mereka bekerja, gairah dan tujuan untuk apa yang mereka lakukan dan perasaan bahwa mereka berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri, seberapa banyak inisiatif yang dilakukan, berapa lama mereka bertahan di organisasi, inovasi dan upaya tingkat tinggi untuk membantu perusahaan atau unit dalam perusahaan untuk mencapai tujuan/strateginya, energi dan antusiasme yang tinggi dan positif, tingkat kepemilikan dan keterlibatan dengan pekerjaan mereka, kesediaan untuk menerima tantangan baru, penerimaan dan keterbukaan terhadap perubahan, standar tinggi yang ditetapkan untuk diri mereka sendiri dalam hal perilaku di tempat kerja, kualitas pekerjaan mereka, fokus pada pelanggan atau klien dan memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien, upaya untuk mempelajari lebih lanjut tentang bidang pekerjaan dan tugas yang dilakukan dan menjadi lebih inovatif.

Sedangkan tingkat keterlibatan rendah (*low level engagement*) ditunjukkan dengan beberapa ciri atau perilaku diantaranya cenderung melakukan sesuatu dengan usaha yang minimum, menampilkan tingkat energi yang rendah atau malas, sering negatif atau sinis terutama tentang apa pun perubahan yang diusulkan perubahan, melihat pelanggan atau klien terlalu banyak menuntut, tidak tertarik pada pembelajaran dan inovasi karena berpikir terlalu banyak usaha yang harus dilakukan, ingin mengurangi peran dan tanggung jawab mereka daripada memperluasnya, memberikan dampak negatif pada suasana tim: karyawan yang lebih muda cenderung bertanya-tanya apakah ini cara seseorang seharusnya bekerja? Apakah orang ini mungkin menunjukkan kepada mereka realitas pekerjaan dan bagaimana bertahan?

Banyak orang awam berpikir bahwa keterlibatan (*engagement*) hampir sama dengan *satisfaction* (kepuasan). Namun perlu diketahui bahwa keterlibatan (*engagement*) lebih mengarah pada perasaan dan emosi untuk berkomitmen pada organisasi sebagai faktor atas pekerjaan yang dilakukan, sedangkan *satisfaction* (kepuasan) merupakan rasa yang diperoleh atau

dirasakan berdasarkan hasil perbandingan secara rasional. Sehingga dapat dipastikan bahwa keterlibatan (*engagement*) tidak sama dengan *satisfaction* (kepuasan).

Mengukur *Empowerment* dan *Engagement*

Untuk dapat mengetahui tingkat *empowerment* dan *engagement* seseorang atas pekerjaan atau kegiatannya pada suatu organisasi, baik profit maupun non-profit, maka sebaiknya diukur dengan seksama. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur tingkat *empowerment* dan *engagement* umumnya menggunakan kuesioner yang terdiri dari berbagai pertanyaan yang ditentukan berdasarkan dimensi yang digunakan. Sedangkan untuk menentukan tingginya level atau tingkat *empowerment* dan *engagement*, organisasi dapat menggunakan beberapa teknik analisis data. Val & Llyod (2003) dan Alsop & Heinsohn (2005) menjelaskan bahwa untuk dapat menentukan tingkat *empowerment* organisasi dapat menggunakan kerangka kerja pengukuran *empowerment* (*ME Framework*). Walaupun secara komponen kedua peneliti menggunakan komponen yang berbeda. Val & Llyod (2003) menggunakan 2 komponen dalam kerangka kerjanya yaitu *degree of extent* (luas derajat) dan *dimensions* (dimensi). *Degree of extent* (luas derajat) menunjukkan siapa saja yang terlibat dalam program *empowerment* dan dari tingkatan apa. Pada komponen *Degree of extent*, tingkatan hierarki dibagi menjadi 4 yaitu *frontliner*, *supervisor* (penyelia), *middle manager*, dan *top manajemen* (Schaufeli & Bakker, 2010). Sedangkan dalam komponen *dimensions* (dimensi) terdapat 3 dimensi. Dimensi pertama, menunjukkan karakteristik, baik formal maupun non formal, dari jenis keterlibatan (*involvement*). Dimensi kedua, sifat dari kerjasama yang terjadi antar anggota organisasi atau karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dimensi ketiga, tingkat pengaruh anggota organisasi selama proses pengambilan keputusan. Namun Alsop & Heinsohn (2005) menggunakan 3 komponen untuk mengukur tingkat *empowerment* yaitu domain, *contributor factory* dan *degree of empowerment*.

Untuk mengukur tingkat *engagement*, organisasi dapat menggunakan beberapa kerangka kerja dan kuesioner yaitu The Gallup's Q¹² yang terdiri dari 12 pertanyaan terkait klarifikasi peran, sumberdaya material, kesempatan untuk mengembangkan keahlian, dukungan sosial dan masukan yang positif, dukungan penyelia, *coaching*, pendapat, keberartian, budaya kualitas dan kesempatan untuk belajar. Kerangka kerja selanjutnya adalah The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). UWES (Schaufeli & Bakker, 2010) terdiri dari 3 dimensi yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dengan total 17 item pertanyaan.

Daftar Pustaka

- Alsop, R., & Heinsohn, N. (2005). *Measuring Empowerment in Practice: Structuring Analysis and Framing Indicators* (Policy Research No. Working Paper 3510). Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/8856/wps3510.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1995). Empowering Service Employees. *MIT SLOAN Management Review*, 36(4), 73. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/empowering-service-employees/>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2018). *ORGANIZATION BEHAVIOR: Improving Performance and Commitment in The Workplace* (Sixth Edit). New York: McGraw-Hill Education.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506. <https://doi.org/10.1111/puar.12049>
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A PRACTICAL, PROBLEM-SOLVING APPROACH* (Second Edi). New York: McGraw-Hill Education.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2019). *MANAGEMENT: A PRACTICAL INTRODUCTION* (Nineth Edi). New York: McGraw-Hill Education.

- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research* (p. 218). New York: Psychology Press.
- Mullins, L. J. (2011). *ESSENTIALS OF ORGANISATIONAL BEHAVIOUR* (Third Edit). Essex: Pearson Education Limited.
- Peters, J. (2019). *EMPLOYEE ENGAGEMENT: Creating positive energy at work*. Randburg: KR Publishing.
- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121–147.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition* (Fifteenth). Essex: Pearson Education Limited.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24). East Sussex: Psychology Press.
- Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). *Organisational Behaviour* (Fifth Edit). Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Val, M. P. Del, & Llyod, B. (2003). Measuring Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 102–108.
- www.tutorialspoint.com. (2022). Employee Engagement. Retrieved March 19, 2022, from https://www.tutorialspoint.com/employee_engagement/employee_engagement_process.htm

Profil Penulis



Endah Widati

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen bisnis dimulai pada saat memutuskan melanjutkan pendidikan kejenjang perguruan tinggi dimana sebelumnya penulis masuk ke sekolah menengah kejuruan di SMKN 20 Jakarta

Jurusan Akuntansi di tahun 1997 dan berhasil menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta dengan bidang amatan Manajemen Pemasaran di tahun 2004. Setelah lulus S1 penulis bekerja pada beberapa perusahaan dan membantu mengelola usaha orang tua. Pada tahun 2008 penulis memutuskan untuk melanjutkan kuliah ke jenjang S2 dan berhasil lulus pada tahun 2010 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dengan bidang amatan manajemen strategic dan juga mengikuti program Student Exchange selama 6 bulan di Universiti of Brunei Darussalam, Brunei Darussalam dengan fokus mata kuliah enterpreneurship and joint ventures dan Strategic Financial Management

Setelah lulus, penulis bekerja pada salah satu perusahaan garmen yang melayani pembeli dari perusahaan-perusahaan apparels merek internasional sebagai business development dan merchandiser sebelum akhirnya memutuskan untuk mengabdikan di Universitas Indraprasta PGRI. Kesukaan akan bidang manajemen bisnis terutama pemasaran dan strategik manajemen membuat penulis melakukan penelitian di kedua bidang tersebut. Penulis merupakan penulis pemula dibidang manajemen bisnis yang baru membuat bahan ajar terkait pemasaran dan English for Business di tahun 2018.

Email Penulis: endahwidati82@gmail.com

- 1 PENGERTIAN DAN KONSEP DASAR MANAJEMEN
Desi Susanti, S.P., M.M.
- 2 SEJARAH DAN PERKEMBANGAN MANAJEMEN
Antonius Philippus Kurniawan Gheta, S.E., M.M.
- 3 FUNGSI – FUNGSI MANAJEMEN
T. Arief Pahlevi Pasha, S.E., M.Si.
- 4 MANAJEMEN DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI
Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.
- 5 MANAJEMEN DAN MANAJER
Hesti Umiyati, S.E., M.M.
- 6 PENETAPAN DAN TUJUAN ORGANISASI
Sebastianus Banbang Dwianto, S.E., M.M.
- 7 ORGANISASI & STRUKTUR ORGANISASI
Christina Bagenda, S.H., M.H., C.P.C.L.E.
- 8 DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Kristian Suhartadi Widi Nugraha, S.E., M.M.
- 9 DASAR-DASAR MANAJEMEN PEMASARAN
Dr. Wayan Ardani, S.S., M.M.
- 10 DASAR-DASAR MANAJEMEN KEUANGAN
Neneng Susanti. S.M.B., M.M.
- 11 TOTAL QUALITY MANAJEMEN (TQM)
Sifra Varah Veronika Lena, S.E., M.M.
- 12 MANAJEMEN PADA BENCHMARKING
Herni Sunarya, S.E., M.M.
- 13 ORGANISASI PEMBELAJARAN
Andi Tenri Pada, S.E., M.Sc.
- 14 EMPOWERMENT DAN ENGAGEMENT
Endah Widati, M.B.A.

Editor :

Acai Sudirman, S.E., M.M.

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



Media Sains Indonesia

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

