

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



ASAS-ASAS MANAJEMEN

[KONSEP DAN TEORI]



Dra. A. Bernadin Dwi M., M.M., CPM.

Dr. Damaris Y. Koli, S.E., MP.

Eka Hendrayani, S.E., M.M | Jupianus Sitepu, S.E., M.M

Dr. Augustin Rina Herawati | Paringsih, S.E., M.M.

Acai Sudirman, S.E., M.M | Alya Elita Sjioen, S.E., M.M

Mochamad Hanafi, S.A.P., M.Si.

Hermyn B. Hina, S.E., M.Si

Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S. Sos, M.Si

Zet Ena, S.E., M.M | Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si

Sebri Hesinto, S.E., M.Si

Kristanty MN Nadapdap, S.E, M.Si

Dr. Sumarsih, M.Pd. | Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd, M.M

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB

BUNGA RAMPAI

**ASAS-ASAS MANAJEMEN (KONSEP DAN
TEORI)**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

ASAS-ASAS MANAJEMEN (KONSEP DAN TEORI)

Dra. A. Bernadin Dwi M., M.M., CPM.
Dr. Damaris Y. Koli, S.E., MP.
Eka Hendrayani, S.E., M.M
Jupianus Sitepu, S.E., M.M
Dr. Augustin Rina Herawati
Paringsih, S.E., M.M.
Acai Sudirman, S.E., M.M
Alya Elita Sjoen, S.E., M.M
Mochamad Hanafi, S.A.P., M.Si.
Hermyn B. Hina, S.E., M.Si
Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S. Sos, M.Si
Zet Ena, S.E., M.M
Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si
Sebri Hesinto, S.E., M.Si
Kristanty MN Nadapdap, S.E, M.Si
Dr. Sumarsih, M.Pd.
Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd, M.M
Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB

Editor:

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

Penerbit



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

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

ASAS-ASAS MANAJEMEN (KONSEP DAN TEORI)

Dra. A. Bernadin Dwi M., M.M., CPM.
Dr. Damaris Y. Koli, S.E., MP.
Eka Hendrayani, S.E., M.M
Jupianus Sitepu, S.E., M.M
Dr. Augustin Rina Herawati
Paringsih, S.E., M.M.
Acai Sudirman, S.E., M.M
Alya Elita Sjioen, S.E., M.M
Mochamad Hanafi, S.A.P., M.Si.
Hermyn B. Hina, S.E., M.Si
Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S. Sos, M.Si
Zet Ena, S.E., M.M
Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si
Sebri Hesinto, S.E., M.Si
Kristanty MN Nadapdap, S.E, M.Si
Dr. Sumarsih, M.Pd.
Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd, M.M
Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB

Editor :

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

Tata Letak :

Linda Setia Kasih Zendrato

Desain Cover :

Syahrul Nugraha

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

viii, 302

ISBN :

978-623-362-675-0

Terbit Pada :

September 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.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan Hidayah dan Taufik-Nya yang telah diberikan kepada kami, sehingga buku ini dapat diterbitkan sesuai dengan rencana. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai dasar-dasar manajemen, baik konsep maupun teorinya. Buku ini diharapkan dapat referensi bacaan kepada para pembaca khususnya terkait dengan pengetahuan mengenai dasar-dasar manajemen serta menambah daftar buku manajemen yang sudah ada sebelumnya.

Buku ini disusun dalam bentuk *book chapter* yang terdiri atas delapan belas bab, dengan judul *Asas-Asas Manajemen (Konsep dan Teori)*. Dalam penyusunan buku ini, tentunya masih terdapat banyak kekurangan, baik dari segi isi maupun tekniknya. Oleh sebab itu, kami mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari para pembaca.

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

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 KONSEP DASAR MANAJEMEN	1
Pengertian Manajemen.....	1
Manajemen Mengelola Sumber-Sumber Daya	2
Prinsip – Prinsip Manajemen.....	4
Fungsi-Fungsi Manajemen	8
Perencanaan (Planning)	9
Pengorganisasian (Organizing).....	10
Penggerakan (Actuating)	11
Pengawasan (Controlling)	12
Daftar Pustaka	13
2 SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN.....	15
Pengantar.....	15
Aliran Klasik	20
Aliran Organisasi Klasik	22
Aliran Hubungan Manusiawi	27
Aliran Manajemen Modern.....	31
Perilaku Organisasi	32
Pendekatan Kuantitatif	34
Pendekatan Sistem	34
Pendekatan Kontingensi	35
Daftar Pustaka	37
3 FILSAFAT DAN ASAS-ASAS MANAJEMEN.....	39
Filsafat Manajemen	39

	Tujuan Filosofi Manajemen	40
	Dimensi Filosofi Manajemen	42
	Mazhab Filsafat Manajemen.....	43
	Asas-Asas Manajemen.....	45
	Daftar Pustaka	48
4	PRINSIP DAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN.....	51
	Pengertian Prinsip Manajemen.....	51
	Prinsip Manajemen Menurut Henri Fayol.....	51
	Fungsi-Fungsi Manajemen	56
	Daftar Pustaka	59
5	SISTEM, PENDEKATAN, DAN TUJUAN MANAJEMEN	61
	Arti Penting Manajemen dalam Organisasi	61
	Sistem Manajemen	63
	Eleman Sistem Manajemen	66
	Pendekatan Manajemen.....	67
	Tujuan Manajemen.....	69
	Penutup.....	72
	Daftar Pustaka	73
6	FUNGSI PENGAWASAN DALAM MANAJEMEN	75
	Pengertian Pengawasan	76
	Tujuan Pengawasan	79
	Fungsi Pengawasan.....	82
	Macam-Macam Pengawasan	84
	Ciri-Ciri Pengawasan	87
	Alat-Alat Pengawasan	88

	Daftar Pustaka	91
7	SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	95
	Pendahuluan	95
	Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen	98
	Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen ..	100
	Proses dan Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen	101
	Langkah-Langkah Pengendalian Manajemen	104
	Karakteristik Pengendalian yang Efektif	106
	Daftar Pustaka	108
8	TEORI MOTIVASI	111
	Konsep Dasar	111
	Teori Motivasi	113
	Faktor-Faktor Motivasi.....	122
	Daftar Pustaka	125
9	PERILAKU DAN TEORI ORGANISASI.....	127
	Perilaku Organisasi	127
	Teori Organisasi.....	131
	Daftar Pustaka	139
10	DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI	141
	Pendahuluan	141
	Desain Organisasi	142
	Struktur Organisasi	145
	Bentuk – Bentuk Struktur Organisasi.....	152
	Daftar Pustaka	157
11	KOORDINASI DAN TUJUANNYA.....	159

	Pengertian Koordinasi.....	159
	Tujuan Koordinasi	161
	Ruang Lingkup Koordinasi	162
	Tipe-Tipe Koordinasi	163
	Prinsip-Prinsip Koordinasi	164
	Syarat-Syarat Koordinasi	166
	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Koordinasi	168
	Kesimpulan	172
	Daftar Pustaka	174
12	KEKUASAAN, TANGGUNG JAWAB DAN PENDELEGASIAN WEWENANG.....	177
	Pengertian Kekuasaan.....	177
	Sumber-Sumber Kekuasaan	178
	Kekuasaan dan Perilaku Memengaruhi (Influence Behavior and Power)	185
	Kebutuhan Kekuasaan.....	189
	Tanggung Jawab (Responsibility)	190
	Ciri-Ciri Sikap Tanggung Jawab	191
	Ciri-Ciri Sikap yang tidak Bertanggung Jawab	192
	Akibat dari tidak Bertanggung Jawab	193
	Pendelegasian Wewenang.....	193
	Pengertian Wewenang (Authority).....	194
	Pendelegasian Wewenang (Authotity Delegation)	196
	Daftar Pustaka	199
13	BUDAYA ORGANISASI	201
	Pengertian Budaya Organisasi	201
	Pendekatan dalam Budaya Organisasi.....	203

	Fungsi Budaya Organisasi.....	204
	Nilai-Nilai dalam Budaya Organisasi.....	204
	Reward.....	206
	<i>Punishment</i>	208
	Jenis atau Tipe Budaya Organisasi	212
	Contoh Budaya Organisasi.....	212
	Karakteristik Budaya Organisasi.....	213
	Daftar Pustaka.....	215
14	TINGKATAN MANAJEMEN DAN KETERAMPILAN MANAJER	219
	Jenis Manajer Berdasarkan Tingkatannya.....	219
	Jenis Manajer Berdasarkan Bidang Tugas.....	221
	Managerial Skills.....	222
	Pekerjaan Manajerial	223
	Management: Science or Art?	224
	Peran Manajerial (H. Mintzberg).....	225
	Menjadi Seorang Manajer.....	226
	Lingkup Manajemen dalam Organisasi	226
	Daftar Pustaka.....	227
15	KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	229
	Apa itu Manajemen Sumber Daya Manusia?	229
	Apa itu Sumber Daya Manusia?	230
	Konsep MSDM.....	231
	Daftar Pustaka.....	238
16	PERAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	241
	Pendahuluan	241

	Pengertian Komunikasi Organisasi.....	242
	Tujuan Komunikasi dalam Organisasi	246
	Alur Komunikasi	249
	Peranan Komunikasi dalam Organisasi	257
	Daftar Pustaka.....	263
	Sumarsih.....	266
17	MANAJEMEN KONFLIK	267
	Pengertian Manajemen Konflik dan Teorinya.....	267
	Jenis-Jenis Konflik.....	270
	Konflik Fungsional dan Konflik Disfungsional.....	272
	Faktor- Faktor Penyebab Konflik.....	273
	Pengertian Manajemen Konflik.....	275
	Perilaku Manajemen Konflik	276
	Perbedaan Pandangan Manajemen Konflik.....	278
	Fungsi Manajemen Konflik dalam Organisasi.....	279
	Tahapan Manajemen Konflik	280
	Daftar Pustaka	286
18	MODEL DAN PENDEKATAN EVALUASI KINERJA.....	289
	Model Evaluasi Kinerja.....	289
	Pendekatan Evaluasi Kinerja	292
	Syarat-Syarat dalam Pendekatan Evaluasi Kinerja.....	295
	Subjektivitas dan Kesalahan Evaluasi Kinerja	296
	Etika Evaluasi Kinerja.....	297
	Tujuan dari Evaluasi Kinerja	297
	Fungsi Evaluasi Kinerja.....	298

Manfaat Pendekatan Evaluasi Kinerja.....	299
Dampak Evaluasi Kinerja.....	300
Daftar Pustaka.....	301

KONSEP DASAR MANAJEMEN

Dra. A. Bernadin Dwi M., M.M., CPM.

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *menagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Istilah dalam bahasa Inggris, yang berasal dari kata *to manage* yang artinya mengurus atau tata laksana. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), definisi manajemen adalah: (1) orang yg mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran; (2) orang yg berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.

Definisi manajemen menurut para pakar manajemen:

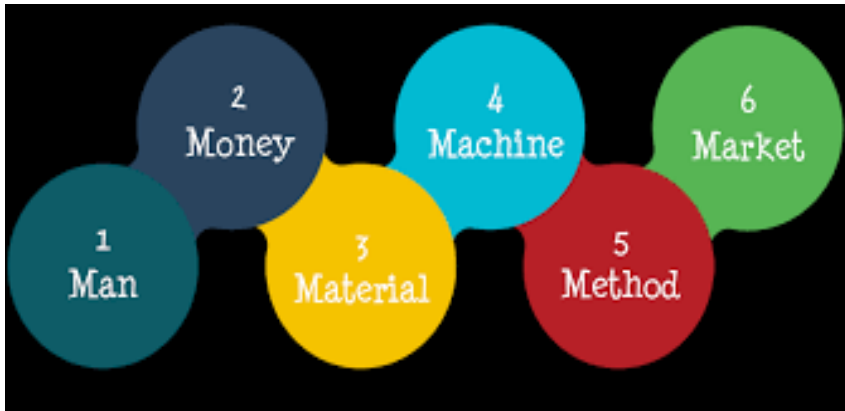
1. Koontz, Harold & Cyril O'Donnel & Heinz Weihrich, (2007) mendefinisikan manajemen sebagai seni untuk menyelesaikan sesuatu melalui dan dengan orang-orang dalam kelompok yang terorganisir secara formal.
2. Griffin, W, Ricky & Ronald J Ebert, (2002) menemukan bahwa manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

3. Handoko (2012) menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen didefinisikan sebagai proses pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya melalui orang-orang yang melaksanakan fungsi manajerial (*planning, organizing, actuating, controlling, etc.*) dengan memanfaatkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan (*man, money, materials, machine, market*) secara efektif dan efisien. Proses manajerial yang efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Manajemen Mengelola Sumber-Sumber Daya

Tugas dan fungsi manajemen adalah mengelola dengan tepat dari pemanfaatan sumber-sumber daya, untuk itu dalam fungsinya mulai dari perencanaan, pengorganisasian sampai dengan pengawasan atau pengendalian menjadi fungsi penting. Kita kenal sumber-sumber daya dalam 6 M, yaitu:



Gambar 1.1 Sumber-Sumber Daya Manajemen

Sumber: George R. Terry, (1968)

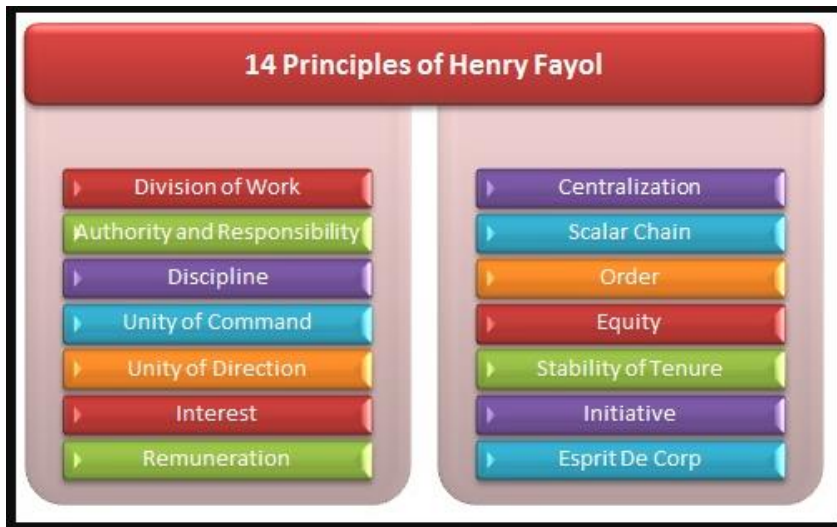
1. *Man*, sumber daya manusia secara kualitas dan kuantitas menentukan kualitas pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas sangat menentukan capaian kinerja manajemen. Sebagai contoh, anggota manajemen yang mempunyai kredibilitas dan komitmen yang baik akan menjadikan proses manajemen menjadi efektif dan efisien. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia menjadi penting sebagai pelaku di semua tingkatan manajemen.
2. *Money*, dana atau modal dalam operasional manajemen di semua kegiatan manajerial pada akhirnya akan diukur dengan besaran nilai yang digunakan dalam proses kegiatan pencapaian tujuan organisasi, sebagai contoh dana untuk membeli bahan baku (*materials*), membayar gaji karyawan, membeli mesing, sarana prasarana lainnya, perlu perencanaan dan pengawasan yang baik. Pengelolaan dana atau modal dalam usaha mulai dari pemilihan sumber modal yang tepat sampai dengan penggunaannya ditentukan oleh kualitas manajemen, khususnya manajemen keuangan.
3. *Materials, raw materials, work in process* sampai dengan *finished good* diperlukan manajemen yang

baik tentang jumlahnya, kualitas, keragamannya, pemilihan *supplier* yang dapat bekerja sama, sangat menentukan *out put* atau luaran produk atau jasa yang dihasilkan. Selain itu, penanganan penyimpanan juga perlu manajemen yang tepat, untuk menghindari kerusakan atau pencurian.

4. *Machine*, penggunaan mesin-mesin atau peralatan kegiatan perusahaan juga tak kalah pentingnya, mesin-mesin yang sesuai peruntukannya, secara kualitas dan kuantitas juga menentukan efektivitas dan efisiensi kerja perusahaan.
5. *Method*, cara kerja yang dibutuhkan untuk memperlancar jalannya organisasi dalam mencapai tujuan, diperlukan cara kerja cerdas untuk suatu proses yang efektif dan efisien. Pengalaman seorang karyawan dalam bidangnya akan menentukan kualitas kerjanya dengan menjadikan metode kerja yang digunakan mampu memaksimalkan *output*.
6. *Market*, pasar atau konsumen barang atau jasa yang dihasilkan menjadi muara kegiatan perusahaan, ketepatan memilih pasar (*target market*) menjadi strategi manajemen pemasaran agar tidak salah dalam membidik pasar. Manajemen memproduksi barang atau jasa tentunya sudah direncanakan dengan baik dalam membidik segmen/kelompok pasar yang ada, sesuai dengan daya belinya, demografinya, sebagai contohnya produk untuk laki-laki atau perempuan, produk untuk anak-anak atau orang dewasa.

Prinsip – Prinsip Manajemen

Prinsip-prinsip manajemen adalah dasar-dasar nilai yang ada dalam manajemen yang menjadi patokan dari keberhasilan kegiatan manajemen, suatu hal yang menjadi penting peranannya untuk diimplementasikan. Henri Fayol, seorang ahli teori Manajemen dan Administrasi yang berasal dari Prancis memperkenalkan 14 (empat belas) Prinsip Manajemen dalam bukunya yang berjudul “*Administration Industrielle et Generale*”.



Gambar 1.2 Prinsip Manajemen

Sumber: Henri Fayol, (1985)

Prinsip manajemen menurut Henri Fayol (1985) terdiri atas 14 sebagai berikut:

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)

Pekerjaan harus dibagi menjadi unsur-unsur yang lebih kecil atau di-spesialisasi sehingga Output (hasil kerja) Karyawan dan Efektifitas akan meningkat seiring dengan peningkatan kemampuan dan keahlian pada tugas yang diembannya.

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

Para Manager memiliki wewenang dalam memerintahkan bawahan melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Setiap Karyawan diberikan wewenang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tetapi suatu hal yang perlu diingat, Wewenang tersebut berasal dari suatu Tanggung Jawab. Oleh karena itu, Wewenang dan Tanggung Jawab harus seimbang, makin besar wewenangnya makin besar pula pertanggungjawabannya.

3. Displin (*Dicipline*)

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

4. Kesatuan Komando (*Unity of Command*)

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

5. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*)

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

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

Kepentingan Organisasi harus didahulukan dari Kepentingan Individu seorang karyawan. Termasuk kepentingan Individu Manager itu sendiri.

7. Kompensasi yang adil (*Remuneration*)

Salah satu faktor yang memengaruhi Kepuasan kerja karyawan adalah Upah atau Gaji yang didasarkan pada tugas yang dibebankannya. Kompensasi yang dimaksud ini dapat berupa Finansial maupun non-finansial.

8. Sentralisasi (*Centralization*)

Menurut Fayol, seorang pemimpin atau Manajer harus mengadopsi prinsip Sentralisasi yang seimbang (bukan Sentralisasi penuh ataupun Desentralisasi).

penuh). Hal ini dikarenakan Sentralisasi penuh (*Complete Centralization*) akan mengurangi peranan bawahan dalam suatu organisasi, sedangkan desentralisasi akan menimbulkan kesimpangsiuran dalam pengambilan keputusan. Wewenang tertentu harus didelegasikan sebanding dengan Tanggung Jawab yang diberikan.

9. Rantai Skalar (*Scalar Chain*)

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

10. Tata Tertib (*Order*)

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

11. Keadilan (*Equity*)

Manager harus bertindak secara adil terhadap semua karyawan. Peraturan dan Perjanjian yang telah ditetapkan harus ditegakkan secara adil sehingga Moral karyawan dapat terjaga dengan baik.

12. Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personnel*)

Mempertahankan Karyawan yang produktif merupakan prioritas yang penting dalam Manajemen. Manager harus berusaha untuk mendorong dan menciptakan loyalitas Karyawan terhadap organisasi.

13. Inisiatif (*Initiative*)

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

14. Semangat Kesatuan (*esprits de corps*)

Dalam Prinsip “*esprits de corps*” ini, Manajemen harus selalu berusaha untuk mengembangkan dan meningkatkan semangat kesatuan, jiwa kesatuan dalam tim kerja menjadi motivator bagi anggota organisasi.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Menurut Fayol dalam Safroni (2012), fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan.

Berikut ini dikemukakan fungsi-fungsi manajemen menurut pendapat beberapa ahli manajemen.

Tabel 1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen Menurut Para Pakar

No.	Nama ahli	Judul buku	Fungsi manajemen
1	Henry Fayol	<i>General and Industrial</i>	1. <i>Planning</i> (Perencanaan) 2. <i>Organizing</i> (Pengorganisasian) 3. <i>Commanding</i> (Pemberian Komando) 4. <i>Coordinating</i> (Pengkoordinasian) 5. <i>Controlling</i> (Pengawasan)
2	Harold Koontz dan O'Donnel	<i>Principles of Management</i>	1. <i>Planning</i> (Perencanaan) 2. <i>Organizing</i> (Pengorganisasian) 3. <i>Staffing</i> (Penempatan Tenaga kerja) 4. <i>Directing</i> (Pemberian pengarahan) 5. <i>Controlling</i> (Pengawasan)
3	George R. Terry	<i>Principle of Management</i>	1. <i>Planning</i> (Perencanaan) 2. <i>Organizing</i> (Pengorganisasian) 3. <i>Actuating</i> (Penggerakan) 4. <i>Controlling</i> (Pengawasan)

4	Sondang P. Siagian	Filsafat Administrasi	1. <i>Planning</i> (Perencanaan) 2. <i>Organizing</i> (Pengorganisasian) 3. <i>Motivating</i> (Pemberian motivasi) 4. <i>Controlling</i> (Pengawasan) 5. <i>Evaluating</i> (Penilaian)
5	Prof. Dr. Winardi, S.E.		1. <i>Planning</i> (perencanaan) 2. <i>Organizing</i> (Pengorganisasian) 3. <i>Coordinating</i> (Pengkoordinasian) 4. <i>Leading</i> (Kepemimpinan) 5. <i>Communication</i> (Komunikasi) 6. <i>Controlling</i> (Pengawasan)
6	John D. Mille	<i>Management in the Public Service</i>	1. <i>Directing</i> (Pemberian pengarahan) 2. <i>Facillitating</i> (Pemberian fasilitas)

Sumber: Disarikan dari Berbagai Sumber

Dari definisi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa, fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian bagian-bagian dalam manajemen yang harus diaplikasikan sehingga tujuan serta visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, karena *organizing*, *actuating* dan *controlling* harus terlebih dahulu direncanakan. Adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat, serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan (Siagan Sondang, 2012).

Dari definisi tersebut penulis mengambil kesimpulan perencanaan adalah suatu kegiatan membuat urutan-urutan tentang tindakan yang akan dilaksanakan agar tujuannya dapat tercapai. Dalam perencanaan harus diusahakan untuk menjawab pertanyaan yaitu: apa yang harus dikerjakan, mengapa ia harus dikerjakan, bagaimana ia harus dikerjakan, di mana ia harus dikerjakan dan kapan ia harus dikerjakan. Karena perencanaan yang baik akan memperlancar proses visi dan misi perusahaan.

Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengalokasikan keseluruhan sumber daya sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Dalam pengorganisasian, suatu rencana akan dibentuk pembagian kerja tertentu dalam sebuah struktur organisasi. Struktur organisasi ini berisi tentang kejelasan bagaimana rencana organisasi akan dilaksanakan, dikoordinasikan, dan dikomunikasikan.

Tujuan pengorganisasian dalam manajemen yaitu sebagai berikut:

- 1) Mempermudah dalam pelaksanaan tugas dengan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan kecil.
- 2) Mempermudah manajer dalam melaksanakan pengawasan.
- 3) Memudahkan penentuan jumlah orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas.

Pengorganisasian juga merupakan cara mengalokasikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja, menetapkan wewenang relatif serta tanggung jawab masing-masing individu atas komponen kerja, dan menyediakan lingkungan kerja yang tepat dan sesuai. Dengan kata lain, pengorganisasian adalah kegiatan yang berhubungan dengan mengatur manusia atau karyawan atau pegawai.

Berikut ini alasan pengorganisasian sangat diperlukan dalam setiap kegiatan manajemen:

1. Mempermudah pelaksanaan kerja.
2. Membagi-bagi kegiatan atas bagian-bagian yang khusus.
3. Mempermudah pengawasan oleh pihak atasan.
4. Mencegah kegiatan-kegiatan kembar dan bertumpuk-tumpuk atau mencegah terjadi *overlapping*.
5. Agar dapat menempatkan pekerja yang sesuai dengan tugas dan kemampuannya atau *the right man on the right place*.
6. Agar kegiatan selesai sesuai dengan rencana.

Penggerakan (Actuating)

Penggerakan (*Actuating*) adalah menempatkan semua anggota pada kelompok agar kerja secara sadar untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Atau dengan kata lain, penggerakan artinya kegiatan yang berhubungan dengan memotivasi atau memberi semangat kepada karyawan atau pegawai. *Actuating* merupakan bagian yang sangat penting dalam proses manajemen, karena inti dari manajemen adalah penggerakan, dan inti dari penggerakan adalah memimpin (*leadership*). Seseorang yang dapat menggerakkan orang di bawah kekuasaannya, berarti ia dapat menjalankan manajemen, begitu juga bila ia dapat memimpin orang-orang yang ada di bawah kekuasaannya berarti ia dapat menggerakkan orang-orang itu.

Secara umum, ada tiga bentuk kepemimpinan, yaitu otoriter, demokratis, dan bebas.

- 1) Pemimpin otoriter, yaitu pemimpin yang mengambil keputusan tanpa melibatkan pihak lain (membuat keputusan sendiri).
- 2) Pemimpin demokratis, yaitu pemimpin yang mengambil keputusannya melibatkan peran bawahan.

- 3) Pemimpin bebas, yaitu pemimpin yang menyerahkan proses pengambilan keputusan kepada bawahannya.

Pengawasan (Controlling)

Pengawasan sering disebut juga pengendalian adalah tugas manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya. Jika suatu rencana tidak berjalan dengan semestinya, maka fungsi pengawasan dalam hal ini manajer melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar tetap mencapai apa yang telah direncanakan.

Fungsi pengawasan dilakukan untuk mengantisipasi kegagalan, mengoreksi kegagalan, dan memberikan solusi untuk mengatasi kegagalan tersebut. Agar tujuan fungsi pengawasan dapat tercapai, maka berikut ini langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses pengawasan.

1. Penetapan Standar dan Metode Penilaian Kerja
2. Penilaian Kerja
3. Membandingkan Kinerja dengan Standar
4. Melakukan Tindakan Koreksi Jika terdapat Masalah

Daftar Pustaka

- Fayol, H. (1985). *Industri dan Manajemen Umum*. Terj. Winardi. London: Sir Issac and Son.
- George R. T. (1968). *Principles of Management*. Illinois: Ricard D. Irwin
- Griffin, W, R., & Ronald, J. E. (2002). *Management*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Koontz, H., Cyril O.D., & Heinz, W. (2007). *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Safroni. (2012), *Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia (Teori, Kebijakan, dan Implementasi)*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Siagan, S. (2012). *Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jakarta: Aksara Bumi.

Profil Penulis



Anastasia Bernadin Dwi Mardiatmi

Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Workshop yang pernah diikuti Certified International Sales Management Associate (2016), Certified Professional Marketer (Asia-2019) Selain mengajar penulis juga aktif melakukan penelitian pada UMKM di antaranya Literasi *Marketing Mix* pada UMKM Di Depok Jawa Barat, Penguatan Kinerja Pemasaran pada UMKM di Serang Banten. Beberapa buku yang pernah ditulis antara lain, Buku Komunikasi Bisnis ISBN : 978-602-274-030-8, Modul Pengantar Bisnis, ISBN 978-602-274-027-8, Mengelola Sampah Organik dan Non Organik Menjadi Produk Kreatif yang Bernilai Ekonomi, ISBN : 978-602-274-026-1. Komitmen Triple Helix dalam Upaya Peningkatan Kinerja Manajemen Umkm, ISBN: 978-623-6457-28-3, 2021. Globalisasi Pemasaran dan Ekonomi Digital, 2022. Pengantar Bisnis (Konsep e-marketing), ISBN 978 623 362 585 2, 2022 <https://books.google.co.id/books/about?id=gGp7EAAAQBAJ>. Daya Dukung Pentahelix Terhadap Kinerja Manajemen UNKM., ISBN 978 623 02 3633 4, <https://penerbitdeepublish.com/>

E-mail Penulis: bernadindwim@upnvj.ac.id

SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN

Dr. Damaris Y. Koli, S.E., MP.
Universitas Kristen Artha Wacana

Pengantar

Hampir semua bidang ilmu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu, demikian pula dengan bidang ilmu manajemen. Sejarah perkembangan ilmu manajemen ditulis oleh banyak penulis dengan berbagai versi, namun bermuara pada satu hal yang sama untuk mencapai tujuan. Rangkaian peristiwa dinamis dari perjalanan perkembangan ilmu manajemen dimula dari era kerajaan dinasti China kuno, Plato, zaman Yunani kuno, Romawi, Babilonia dan sebagainya. Salah satu peristiwa penting dalam perjalanan sejarah ilmu manajemen, berasal dari Adam Smith pada tahun 1776 dengan menerbitkan sebuah buku doktrin ekonomi klasik yang berjudul *An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations* atau disingkat *The Wealth of Nations*. Dalam buku tersebut, Smith mengemukakan keunggulan ekonomis yang diperoleh organisasi dari *division of labor* yaitu pembagian pekerjaan dalam tugas-tugas yang spesifik. Adanya pembagian kerja itulah dapat meningkatkan produktifitas (Suhardi, 2018).

Herujito (2001) menyatakan bahwa pada mulanya manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang berkembang sekitar abad ke-19, dan pada saat itu mulai ada tulisan-tulisan mengenai manajemen seperti, John Robert Beishline di dalam memecahkan masalah

manajemen yang dikelompokkan ke dalam tiga golongan, yaitu:

1. Manajemen konvensional atau disebut manajemen tradisional yakni manajer menghadapi sesuatu masalah, memecahkannya berdasarkan pada tindakan-tindakan yang diambilnya pada masa lalu, meskipun kurang efektif dan kurang efisien.
2. Manajemen sistematis merupakan suatu langkah menuju manajemen berdasarkan ilmu dalam memecahkan sesuatu masalah yang dihadapinya berdasarkan pada pengalaman dirinya atau pengalaman orang lain.
3. Manajemen secara ilmu yang menetapkan secara seksama persoalan-persoalan yang dihadapi, membuat suatu patokan sebagai penegasan untuk bekerja, mengumpulkan bahan-bahan untuk mencapai cara pemecahan sementara, serta memeriksa kembali cara pemecahannya berdasarkan ilmu yaitu suatu cara berupa pengamatan dan analisis yang logis, menuju suatu rencana yang efektif.

Sesuai dengan judul bab ini, akan memaparkan sejarah perkembangan manajemen. Sebelum zaman manajemen ilmiah muncul, telah terjadi revolusi industri pada abad ke-19, yang menyebabkan meningkatnya kebutuhan akan suatu pendekatan manajemen yang sistematis. Usaha-usaha pengembangan manajemen kemudian dilakukan oleh para teoritis. Pembahasan perkembangan teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen selanjutnya akan dilakukan dengan menguraikan para tokoh dan gagasan-gagasannya (Handoko, 2012). Dua tokoh manajemen yang mengawali munculnya manajemen ilmiah, adalah Robert Owen dan Charles Babbage.

Robert Owen dalam masa hidupnya sejak tahun 1771 – 1858, dengan posisinya sebagai seorang manajer pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia, menekankan pentingnya unsur manusia dalam produksi. Owen juga membuat perbaikan-perbaikan dalam kondisi kerja seperti pengurangan hari kerja standar, pembatasan

anak-anak di bawah umur yang bekerja, membangun perumahan yang lebih baik bagi karyawan dan mengoperasikan toko-toko perusahaan yang menjual barang-barang murah.

Owen mengatakan bahwa melalui perbaikan kondisi karyawanlah yang akan menaikkan produksi dan keuntungan, dan investasi yang paling menguntungkan adalah pada karyawan atau "*vital machines*". Di samping itu, Owen juga mengembangkan sejumlah prosedur kerja yang juga memungkinkan peningkatan produktivitas. Robert Owen adalah orang yang menentang praktik-praktik 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 meningkatkan kondisi kerja di pabrik, menaikkan 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 menjadi menarik. Oleh sebab itu, beliau disebut "Bapak Personal Manajemen Modern". Selain itu, Owen lebih banyak memperhatikan pekerja, karena menurutnya, investasi yang penting bagi manajer adalah sumber daya manusia. Selain mengenai perbaikan kondisi kerja, beliau juga membuat prosedur untuk meningkatkan produktivitas, seperti prosedur penilaian kerja dan bersaing juga secara terbuka.

Charles Babbage dalam masa hidupnya sejak 1792 – 1871, sebagai seorang professor matematika dari Inggris, mencurahkan banyak waktunya untuk membuat operasi-operasi pabrik menjadi lebih efisien. Babbage percaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dan menurunkan biaya.

Babbage adalah penganjur pertama pembagian kerja melalui spesialisasi seperti yang telah dirintis oleh Adam Smith dalam paparan sebelumnya. Setiap tenaga kerja harus diberi latihan keterampilan yang sesuai dengan setiap operasi pabrik, di mana setiap karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan tertentu yang berulang, didasarkan pada gagasan Babbage.

Kontribusi Babbage lainnya adalah menciptakan alat penghitung (kalkulator) mekanis pertama, mengembangkan program-program permainan bagi computer, menganjurkan kerja sama yang saling menguntungkan antara kepentingan karyawan dan pemilik pabrik, serta merencanakan skema pembagian keuntungan.

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 "mesin 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 komputer modern, sehingga beliau sering dinamakan "Bapak Komputer". Tulisannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul "*On the Economy of Machinery and Manufactures*" (1832). Beliau juga tertarik pada prinsip efisiensi dalam pembagian tugas dan perkembangan prinsip-prinsip ilmiah, untuk menentukan seorang manajer harus memakai fasilitas, bahan, dan tenaga kerja supaya mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya.

Di samping itu, Babbage sangat memperhatikan faktor manusia, dia menyarankan sebaiknya ada semacam sistem pembagian keuntungan antara pekerja dan pemilik pabrik, sehingga para pekerja memperoleh bagian keuntungan pabrik, apabila mereka ikut menyumbang dalam peningkatan produktivitas. Beliau menyarankan para pekerja selayaknya menerima pembayaran tetap atas dasar sifat pekerjaan mereka, ditambahkan dengan pembagian keuntungan, dan bonus untuk setiap saran yang mereka berikan dalam meningkatkan produktivitas. Sejarah perkembangan manajemen kemudian tidak dibahas masing-masing tokoh, tetapi dikelompokkan menjadi aliran-aliran manajemen dengan masing-masing kontribusi para tokoh yang akan disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1 Aliran Manajemen Berdasarkan Periodisasi dan Para Pelopornya

Aliran Manajemen	Periode (tahun)	Kontributor
I. Aliran Klasik		
1. Manajemen Ilmiah	1871 – 1930	Frederick W. Taylor Frank B Gilbreth dan Lillian Gilbreth Henry L. Gantt
2. Teori Organisasi Klasik	1900 - 1940	Harrington Emerson Henry Fayol James D. Mooney Mary Parker Follett Herbert A. Simon Chester I. Barnard
II. Hubungan Manusia	1930 - 1940	Hawthorne Studies Elton Mayo Fritz Roethlisberger Hugo Munsterberg
III. Manajemen Modern	1940 - sekarang	Abraham Maslow Chris Argyris Douglas McGregor Edgar Schien David McClelland Robert Blake & Jane Mouton Ernest Dale Peter F. Drucker

Aliran Klasik

Aliran manajemen klasik terdiri dari manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik. Aliran manajemen ilmiah (*scientific management*) ditandai kontribusi-kontribusi dari Frederick W. Taylor, Frank dan Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, dan Harrington Emerson, yang akan diuraikan satu-satu. Frederick W. Taylor (1856– 1915) Manajemen Ilmiah mula-mula dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor sekitar tahun 1900-an. Karena karyanya tersebut, Taylor disebut sebagai “bapak manajemen Ilmiah”. Taylor telah memberikan prinsip-prinsip dasar (filsafat) penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mengembangkan sejumlah teknik-tekniknya untuk mencapai efisiensi. Empat prinsip dasar Taylor yang terkenal yaitu:

1. Pengembangan metoda-metoda ilmiah dalam manajemen.
2. Seleksi ilmiah untuk karyawan, agar setiap karyawan dapat diberikan tanggung jawab atas sesuatu tugas sesuai dengan kemampuannya.
3. Pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan.
4. Kerja sama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja.

Dalam menerapkan keempat prinsip ini, Taylor menganjurkan perlunya revolusi mental di kalangan manajer dan pekerja. Adapun prinsip-prinsip dasar ilmiah menurut Taylor adalah: 1) Adanya ilmu pengetahuan yang menggantikan cara kerja yang asal-asalan. 2) Adanya hubungan waktu dan gerak kelompok. 3) Adanya kerja sama sesama pekerja, dan bukan bekerja secara individual. 4) Bekerja untuk hasil yang maksimal. 5) 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*".

Frank dan Lillian Gilbreth (1868– 1924 dan 1878– 1972) merupakan kontributor utama kedua dalam aliran manajemen ilmiah adalah pasangan suami isteri Frank Bunker Gilbreth dan Lillian Gilbreth. Frank Gilbreth, seorang pelopor pengembangan studi gerak dan waktu, menciptakan berbagai teknik manajemen yang diilhami Taylor. Sedangkan Lillian Gilbreth lebih tertarik pada aspek-aspek manusia dalam kerja, seperti seleksi, penempatan dan latihan personalia. Dia mengemukakan gagasannya dalam bukunya yang berjudul *The Psychology of Management*. Baginya, manajemen ilmiah mempunyai satu tujuan akhir: membantu para karyawan mencapai seluruh potensinya sebagai makhluk hidup. 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 Lillian 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.

Seperti Taylor, Henry L. Gantt mengemukakan gagasan-gagasan: (1) kerja sama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan manajemen, (2) seleksi ilmiah tenaga kerja, (3) system insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas, (4) penggunaan

instruksi-instruksi kerja yang terperinci. Kontribusinya yang terbesar adalah penggunaan metoda grafik, yang dikenal sebagai “bagan Gantt”, untuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan produksi. Ia menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajemen dan para karyawan, yaitu kerja sama yang harmonis. Gantt 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.

Harrington Emerson (1853– 1931) mengemukakan 12 prinsip-prinsip efisiensi yang sangat terkenal, yang secara detail disajikan sebagai berikut :

- 1) Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas.
- 2) Kegiatan yang dilakukan masuk akal.
- 3) Adanya staf yang cakap.
- 4) Disiplin.
- 5) Balas jasa yang adil.
- 6) Laporan-laporan yang terpercaya, segera, akurat, dan ajeg sistem informasi dan akuntansi.
- 7) Pemberian perintah, perencanaan dan pengurutan kerja.
- 8) Adanya standar-standar dan skedul-skedul metoda dan waktu setiap kegiatan.
- 9) Kondisi yang distandarisasi.
- 10) Operasi yang distandarisasi.
- 11) Instruksi-instruksi praktis tertulis yang standar.
- 12) Balas jasa efisiensi – rencana insentif.

Aliran Organisasi Klasik

Setelah aliran manajemen ilmiah, dilanjutkan dengan teori organisasi klasik. Kontribusi para tokoh aliran ini akan dijelaskan satu per satu berikut ini.

Henry Fayol (1841– 1925), seorang industrialis Prancis, mengemukakan teori dan teknik-teknik administrasi sebagai pedoman bagi pengelolaan organisasi-organisasi yang kompleks dalam bukunya yang terkenal, *Administration Industrielle et Generale* (Administrasi Industri dan Umum). Fayol membagi operasi-operasi perusahaan menjadi enam kegiatan, yang semuanya saling tergantung satu dengan yang lainnya. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah: (1) teknik-produksi dan manufacturing produk, (2) komersial– pembelian bahan baku dan penjualan produk, (3) keuangan (finansial – perolehan dan penggunaan modal, (4) keamanan – perlindungan karyawan dan kekayaan, (5) akuntansi – pelaporan dan pencatatan biaya, laba dan hutang, pembuatan neraca, dan pengumpulan data statistik, dan (6) manajerial yang terdiri dari lima fungsi, yaitu: a) Perencanaan (*planning*) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya. b) Pengorganisasian (*organizing*), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana. c) Memerintah (*commanding*) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka. d) Pengoordinasian (*coordinating*) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya. e) Pengendalian (*controlling*) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Selain hal-hal pokok di atas, masih ada beberapa ajaran Fayol lainnya, yaitu: 1) 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. 2) Kemampuan dan keterampilan manajemen harus diajarkan dan dipelajari, sehingga tidak mungkin hanya diperoleh melalui praktik, timbul tenggelam seperti orang belajar menyelam tanpa guru. 3) Kemampuan dan keterampilan manajemen dapat diterapkan pada segala bentuk dan jenis organisasi, seperti rumah tangga, pemerintah, partai, industri dan lain-lain. 4) Prinsip-prinsip manajemen lebih baik daripada hukum

manajemen, karena hukum bersifat kaku, sedang prinsip bersifat lebih luwes, sehingga dapat disesuaikan pada keadaan yang dihadapi.

Banyak kritik yang dilontarkan kepada teori organisasi dan peranannya terhadap perilaku manajer yang efektif. Juga keyakinannya bahwa prinsip-prinsip manajemen itu dapat diajarkan dan dipelajari. Kritik terhadap teori salah satu datang dari Henry Mintzberg yang menyatakan bahwa teori ini hanya sesuai untuk organisasi masa lampau yang lebih stabil dengan lingkungan yang lebih mudah diramalkan. Teori ini juga terlalu berpegang kepada kewenangan formil dan sering antara satu prinsip tidak sejalan dengan prinsip lainnya, seperti antara prinsip "*Division of Labor*" dengan "*Unity of Command*".

James D Mooney, menurutnya untuk merancang organisasi perlu diperhatikan 4 kaidah dasar, yaitu: (1) koordinasi – syarat-syarat adanya koordinasi meliputi wewenang, saling melayani, doktrin dan disiplin, (2) prinsip skalar, (3) prinsip fungsional, (4) prinsip staf. Mary Parker Follett (1868 – 1933), Follett adalah seorang ahli ilmu pengetahuan sosial pertama yang menerapkan psikologi pada perusahaan, industri dan pemerintah.

Follett dan Barnard bertindak sebagai jembatan antara aliran klasik dan hubungan manusiawi karena pemikiran mereka berdasarkan kerangka klasik tetapi memperkenalkan beberapa unsur baru tentang aspek hubungan manusiawi. Dalam *dynamic administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*. Follet adalah sosiolog dan ilmu politik pertama Amerika Serikat yang menerapkan psikologi pada perusahaan industri dan pemerintah, dengan membuat karyawan sebagai mitra (bukan lawan), sehingga mereka merasa memiliki perusahaan, akan tercipta rasa tanggung jawab kolektif. Follet memandang manajemen itu sebagai suatu seni mencapai sesuatu melalui orang lain (*the art of getting things done through people*) dan menulis tentang kreatifitas, Kerja sama antara manajer dan bawahan, koordinasi dan pemecahan konflik. Follet percaya bahwa konflik dapat dibuat konstruktif dengan penggunaan proses integrasi di mana orang-orang yang terlibat mencari jalan pemecahan bersama terhadap perbedaan di antara mereka.

Follet juga mengurai suatu pola organisasi yang ideal, di mana manajer mencapai koordinasi melalui komunikasi yang terkendali dengan para karyawan.

Follet juga memberikan sumbangan besar pada manajemen yaitu tentang: (1) kreativitas, (2) kerja sama antara manajer dan bawahan, (3) koordinasi dan pemecahan konflik. Follet percaya bahwa adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen berdasarkan 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.

Chaster I. Barnard (1886 – 1961), adalah presiden perusahaan Bell Telephone di New Jersey. Dia memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Fungsi-fungsi utama manajemen menurut pandangan Barnard, adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Berdasarkan kesukaannya dalam bacaan-bacaan sosiologi dan filsafat, maka Barnard merumuskan berbagai teori tentang kehidupan organisasi. Menurut dia, manusia itu masuk organisasi karena ingin mencapai tujuan pribadinya melalui pencapaian tujuan organisasi yang tak mungkin dapat dicapainya sendiri.

Chester L. Barnard berasumsi bahwa perusahaan akan berjalan efisien dan hidup terus, apabila dapat menyeimbangkan antara pencapaian tujuan dan kebutuhan individu. Beliau juga menyatakan peranan organisasi informal sangat menentukan suksesnya suatu tujuan perusahaan. Bukunya yang terkenal berjudul "*The Functions of the Executive*" (1933). Ia menulis tentang manajer berdasarkan suatu pendekatan sistem sosial, untuk mengerti dan menganalisis fungsi-fungsi eksekutif. Ia juga memperhatikan tugas-tugas utama eksekutif dalam kegiatan beroperasi perusahaan. Adapun tugas eksekutif adalah memelihara suatu sistem usaha kerja sarna dalam organisasi formal.

Ada beberapa alasan dalam logika analisisnya bila dilihat dalam langkah-langkah yang disajikan pada bukunya sebagai berikut:

1. Adanya pembatasan fisis dan biologis terhadap setiap individu membuat mereka bekerja sama dalam kelompok; meskipun ada pembatasan-pembatasan dasar bersifat fisis dan biologis, adanya kerja sama membuat batasan psikologis dan sosial yang ada pada setiap individu inilah yang memainkan peran dalam mendorong kerja sama.
2. Adapun tindakan kerja sama mendorong terbentuknya sistem kerja sama beberapa unsur-unsur fisis, biologis, kepribadian, dan sosial (Barnard mencontohkan kelas dalam kuliah sebagai suatu sistem kerja sama, yang terdiri dari unsur-unsur seperti ruangan, bangku, papan tulis, manusia sebagai makhluk hidup, pribadi-pribadi, pertukaran pendapat, dan sebagainya). Adanya kelanjutan kerja sama biasanya tergantung pada efektivitas (apakah tujuan kerja sama itu tercapai?) dan efisiensi (apakah tujuan itu dapat dicapai dengan ketidakpuasan dan pengorbanan yang seminimum mungkin dari pihak anggota yang bekerja sama?).
3. Setiap sistem kerja sama dibagi ke dalam dua bagian yaitu "Organisasi", yang merupakan interaksi-interaksi dari individu yang berada di dalam sistem itu, dan "unsur-unsur lainnya".
4. Organisasi dapat dibagi ke dalam dua jenis. Pertama, organisasi "formal", yaitu kumpulan interaksi sosial yang memang dikoordinasikan dan mempunyai tujuan bersama. Kedua, organisasi "informal", yaitu interaksi-interaksi sosial tanpa tujuan bersama dan tidak dikoordinasikan secara sengaja.
5. Organisasi formal dapat berlangsung hanya bila orang-orang yang di dalamnya: (a) dapat saling berkomunikasi, (b) mau memberi sumbangan pikiran kepada kegiatan kelompok, dan (c) memiliki kesadaran mempunyai tujuan umum.

6. Setiap organisasi formal harus memiliki unsur-unsur:
(a) sistem fungsionalisasi sehingga orang-orang dapat berspesialisasi dengan dibentuknya departementasi,
(b) adanya sistem perangsang yang efektif dan efisien yang akan mendorong setiap orang menyumbang ke pikirannya kepada kegiatan kelompok, (c) sistem kekuasaan (otoritas) yang menyebabkan setiap anggota kelompok menerima keputusan-keputusan para eksekutif, dan (d) sistem pengambilan keputusan yang logis sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.
7. Adapun tugas eksekutif dalam organisasi formal adalah: (a) menjaga hubungan komunikasi organisasi melalui suatu skema organisasi, ditambahkan dengan adanya bawahan yang setia, bertanggung jawab, dan mampu bekerja, serta satu organisasi informal" yang baik, (b) membuat perlindungan terhadap pekerjaan pokok dari individu-individu di dalam organisasi, dan (c) adanya perumusan dan penentuan tujuan perusahaan.
8. Fungsi-fungsi eksekutif memasuki proses melalui pekerjaan eksekutif dalam mengintegrasikan keseluruhannya dan dalam menemukan keseimbangan di antara kekuatan-kekuatan dan kejadian-kejadian yang berlawanan.
9. Untuk mengefektifkan eksekutif, adanya suatu tata kepemimpinan yang mempunyai tanggung jawab tinggi; sebagaimana telah dinyatakan bahwa kerja samalah, dan bukan kepemimpinan, yang membuat proses kreatif; tetapi kepemimpinan merupakan suatu kekuatan yang sangat diperlukan.

Aliran Hubungan Manusiawi

Aliran hubungan manusiawi (perilaku manusia atau neoklasik) muncul karena ketidakpuasan bahwa yang dikemukakan pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Beberapa ahli mencoba melengkapi teori organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi.

Pada tahap aliran perilaku atau hubungan manusiawi organisasi melihat pada hakikatnya adalah sumber daya manusia. Aliran ini memandang aliran klasik kurang lengkap karena terlihat kurang mampu mewujudkan efisiensi produksi yang sempurna dengan keharmonisan di tempat kerja.

Manusia dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat dengan mudah diramalkan prilakunya karena sering juga tidak rasional. Oleh sebab itu para manajer perlu dibantu dalam menghadapi manusia, melalui antar lain ilmu sosiologi dan psikologi. Ada tiga orang pelopor aliran perilaku, yaitu:

1. Hugo Munsterberg (1863 – 1916). Sebagai pencetus psikologi industri, Munsterberg sering disebut sebagai bapak psikologi industri. Dia mengemukakan bahwa untuk mencapai peningkatan produktivitas dapat dilakukan untuk memotivasi karyawan. Sumbangannya yang terpenting adalah berupa pemanfaatan psikologi dalam mewujudkan tujuan-tujuan produktivitas sama seperti dengan teori-teori manajemen lainnya. Dalam bukunya "*Psychology and Industrial Efficiency*", ia memberikan tiga cara untuk meningkatkan produktivitas: a) Penemuan *best possible person* yakni menempatkan seorang pekerja terbaik yang paling sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dikerjakannya. b) Penciptaan *best possible work*, yakni menciptakan tata kerja yang terbaik yang memenuhi syarat-syarat psikologis untuk memaksimalkan produktivitas. c) Penggunaan *best possible effect* yakni menggunakan pengaruh psikologis agar memperoleh dampak yang paling tepat dalam mendorong karyawan.
2. Elton Mayo (1880 – 1949) mengadakan suatu percobaan untuk menemukan bahwa kelompok kerja informal – lingkungan sosial karyawan – juga mempunyai pengaruh besar pada produktivitas, kemudian konsep makhluk sosial – dimotivasi oleh kebutuhan sosial, keinginan akan hubungan timbal balik dalam pekerjaan, dan lebih responsif terhadap dorongan kelompok kerja pengawasan manajemen – telah menggantikan konsep

mahluk rasional yang dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan phisik manusia.

3. Gerakan memperkenalkan hubungannya yang diartikan sebagai satu gerakan yang memiliki hubungan timbal balik manajer dan bawahan sehingga mereka secara serasi mewujudkan kerja sama yang memuaskan, dan tercipta semangat dan efisiensi kerja yang memuaskan. Di sini, terlihat adanya peran faktor-faktor sosial dan psikologis dalam memberi dorongan kerja kepada karyawan.

Satu hal yang menarik dari hasil percobaan Mayo dengan kawan-kawan adalah rangsangan uang tidak menyebabkan membaiknya produktivitas. Mereka menyatakan dalam meningkatkan produktivitas adalah satu karena sikap yang dimiliki karyawan yang merasa manajer ataupun atasannya memberikan perhatian yang cukup terhadap kesejahteraan mereka yang dikenal dengan sebutan "Hawthorne effect", Selain itu, juga ditemukan pengaruh kehidupan lingkungan sosial dalam kelompok yang lebih informal lebih besar pengaruhnya terhadap produktivitas. Mayo beryakinan terhadap konsepnya yang terkenal dengan "*social man*" yaitu seharusnya dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan sosial dalam hubungan yang lebih efektif daripada pengawasan ataupun pengendalian manajemen. Konsep "*social man*" dapat menggantikan konsep "*rational man*" yaitu seseorang bekerja didorong semata-mata oleh kebutuhan ekonomis pribadi yang terkenal dengan julukan "*rational economic man*" yang oleh Robert Owen diperkenalkan dengan istilah "*vital machine*".

Dalam pendidikan dan pelatihan bagi para manajer dirasa semakin pentingnya "*people management skills*" daripada "*engineering atau technicall skills*", sehingga konsep dinamika kelompok dalam praktik manajemen lebih penting daripada manajemen atas dasar kemampuan perseorangan (individu). Walaupun demikian ada beberapa kelemahan temuan Mayo yang dinyatakan oleh orang-orang yang beranggapan kepuasan karyawan bersifat kompleks,

karena selain ditentukan oleh lingkungan sosial, juga oleh faktor-faktor lainnya yaitu tingkat gaji, jenis pekerjaan, struktur dan kultur organisasi, hubungan karyawan manajemen dan lain-lain.

Gerakan hubungan manusia terus berkembang dengan munculnya pemikiran-pemikiran lain yang juga tergolong dalam aliran perilaku yang lebih maju. Penggunaan ilmu-ilmu sosial seperti Sosiologi, Psikologi, dan Antropologi terus dipergunakan dengan penelitian yang lebih sempurna, dan para penelitiannya lebih dikenal dengan sebutan "*behavioral scientists*" daripada "*human relations theorists*". Di antara mereka yang terkenal adalah Argyris, Maslow and McGregor yang lebih mengutamakan konsep "*self actualizing man*" daripada hanya sekedar "*social man*" dalam memberi dorongan kepada karyawan. Teori Mayo ini pun, kemudian lebih ditingkatkan dengan pendapat bahwa manusia tidak hanya didorong oleh berbagai kebutuhan yang dikenal dengan konsep "*complex-man*". Karena tidak ada dua orang yang persis sama, oleh sebab itu seorang manajer yang efektif akan berusaha mempelajari kebutuhan-kebutuhan setiap individu yang terkait dalam organisasinya agar dapat memengaruhi individu tersebut.

4. William Ouchi (1981) William Ouchi, dalam bukunya "*Theory Z-How America Business Can Meet The Japanese Challenge* (1981)", memperkenalkan teori Z pada tahun 1981 untuk menggambarkan adaptasi Amerika atas perilaku Organisasi Jepang. Teori beliau didasarkan pada perbandingan manajemen dalam organisasi. Jepang disebut tipe perusahaan Jepang dengan manajemen dalam perusahaan Amerika - disebut perusahaan tipe Amerika. Sumbangan para ilmuwan yang beraliran hubungan manusiawi ini terlihat dalam peningkatan pemahaman terhadap motivasi perseorangan, perilaku kelompok, ataupun hubungan antara pribadi dalam kerja dan pentingnya kerja bagi manusia.

Para manajer diharapkan semakin peka dan terampil dalam menangani dan berhubungan dengan bawahannya. Bahkan muncul berbagai jenis konsep yang lebih mengaji pada masalah-masalah kepemimpinan, penyelesaian perselisihan, memperoleh dan memanfaatkan kekuasaan, perubahan organisasi dan konsep komunikasi. Walaupun demikian, aliran ini tidak bebas dari kritikan, karena di samping terlalu umum, abstrak dan kompleks, sukar sekali bagi manajer untuk menerangkan tentang perilaku manusia yang begitu kompleks dan sukar memilih nasehat ilmuwan yang mana yang sebaiknya harus dituruti dalam mencapai solusi di dalam perusahaan.

Aliran Manajemen Modern

Masa manajemen modern berkembang melalui dua jalur yang berbeda. Jalur pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai perilaku organisasi, dan yang lain dibangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal dengan aliran kuantitatif. Muncul aliran ini lebih kepada aliran kuantitatif merupakan gabungan dari *Operation Research* dan *Management Science*. Pada aliran ini, berkumpul para sarjana matematika, fisika, dan sarjana eksakta lainnya dalam memecahkan masalah-masalah yang lebih kompleks. Tim sarjana ini di Inggris, di Amerika Serikat, sesudah perang Dunia II dikenal dengan sebutan "OR Tema" dan setelah perang dimanfaatkan dalam bidang industri. Masalah-masalah ruwet yang memerlukan "OR Tim" ini antara lain di bidang transportasi dan komunikasi. Kehadiran teknologi komputer, membuat prosedur OR lebih diformasikan menjadi aliran Ilmu Manajemen Modern.

Pengembangan model-model dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang kompleks. Adanya bantuan komputer, maka dapat memberi pemecahan masalah yang lebih berdasar rasional kepada para manajer dalam membuat putusan-putusannya. Teknik-teknik ilmu manajemen ini membantu para manajer organisasi dalam berbagai kegiatan penting, seperti dalam

hal penganggaran modal, manajemen cash flow, penjadwalan produksi, strategi pengembangan produksi, perencanaan sumber daya manusia dan sebagainya.

Aliran ini, juga memiliki kelemahan karena kurang memberi perhatian kepada hubungan manusia. Oleh karena itu, sangat cocok untuk bidang perencanaan dan pengendalian, tetapi tidak dapat menjawab masalah-masalah sosial individu seperti motivasi, organisasi dan kepegawaian. Konsep dari aliran ini sebenarnya sulit dipahami oleh para manajer karena dapat menyangkut kuantitatif sehingga para manajer itu merasa jauh dan tidak terlibat dengan penggunaan teknik-teknik ilmu manajemen yang sangat ilmiah dan kompleks.

Perilaku Organisasi

Perkembangan aliran perilaku organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru tentang manusia dan system sosial.

Tokoh-tokoh dalam aliran ini antara lain:

1. Abraham Maslow dengan teori hierarki kebutuhan yang menjelaskan perilaku manusia dan dinamika proses motivasi.
2. Douglas McGregor dengan teori X dan Y-nya. Teori X (pandangan negatif) misalnya orang cenderung malas, dan berusaha menghindari pekerjaan, sedangkan teori Y (pandangan positif) misalnya, orang pada dasarnya memiliki kecerdasan. Namun, seringkali organisasi tidak memanfaatkan kelebihan karyawan tersebut secara optimal.
3. Frederick Herzberg yang menjelaskan teori motivasi higienis dan teori 2 faktor.
4. Robert Blake dan Jane Mouton yang membahas lima gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajerial (*managerial grid*).
5. Rensis Likert yang telah melakukan penelitian sistem manajemen. Ia mengidentifikasi dan melakukan penelitian secara ekstensif mengenai 4 (empat) sistem

manajemen dari system otoritatif, sistem eksploitatif, sistem konsultatif, dan sistem partisipatif.

6. Chris Argyris yang memandang organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya.
7. Fred Fiedler yang menyarankan pendekatan contingency pada studi kepemimpinan.
8. Edgar Schein yang banyak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi.

Beberapa prinsip dasar perilaku organisasi adalah:

- 1) Manajemen harus sistematis dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan yang hati-hati.
- 2) Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.
- 3) Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip).
- 4) Unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi.
- 5) Organisasi harus menyediakan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhannya.
- 6) Pekerjaan setiap karyawan harus disusun yang memungkinkan mereka mencapai kepuasan diri dari pekerjaan tersebut.
- 7) Komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan.
- 8) Pola-pola pengawasan dan manajemen pengawasan harus dibangun atas dasar pengertian positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.

Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan ini memfokuskan pada perhitungan manajemen atas perhitungan-perhitungan yang dapat dipertanggung jawabkan keilmiahannya, ditandai dengan berkembangnya tim-tim riset operasi dalam pemecahan masalah dengan melakukan kegiatan riset ilmiah. Sejalan dengan semakin kompleksnya computer elektronik, transportasi dan komunikasi, dan sebagainya, teknik riset operasi menjadi semakin penting sebagai dasar rasional untuk pembuatan keputusan.

Prosedur riset operasi tersebut kemudian diformulasikan dan disebut *management science approach*. Teknik manajemen sains digunakan dalam kegiatan penganggaran modal, manajemen aliran kas, skedul produksi, pengembangan strategi produk, perencanaan pengembangan sumber daya manusia, penjagaan tingkat persediaan yang optimal dan sebagainya. Penggunaan teknik-teknik pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, telah terbukti banyak membantu manajer dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan. Langkah-langkah pendekatan *management science* biasanya adalah sebagai berikut:

1. Perumusan masalah.
2. Penyusunan suatu model matematis.
3. Mendapatkan penyelesaian dari model.
4. Pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model.
5. Penetapan pengawasan atas hasil-hasil.
6. Mengadakan implementasi kegiatan.

Pendekatan Sistem

Sistem dapat diartikan sebagai kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan antar satu dengan lainnya, yang secara bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Pada pendekatan sistem ini organisasi dipandang sebagai suatu sistem terbuka yang, memiliki bagian-bagian yang masing-masing saling berinteraksi

dan memiliki keterkaitan satu sama lain. Manajemen dapat dipandang sebagai suatu sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya dalam proses mengubah input menjadi *output*. Lingkungan ini merupakan aspek terpenting dalam suatu system terbuka. Lingkungan tersebut merupakan tempat berasalnya sumber daya, seklaigus umpan balik dari pelanggan yang nantinya akan berdampak terhadap *output* organisasi itu sendiri. Umpan balik dalam lingkungan memberikan masukan bagi organisasi tentang seberapa baik organisasi memenuhi kebutuhan masyarakat secara luas. Tanpa adanya keinginan konsumen untuk menggunakan produk-produk perusahaan tersebut, sangat sulit bagi perusahaan untuk bertahan di bidang usahanya dalam jangka panjang.

Pendekatan Kontingensi

Pendekatan klasik, perilaku dan kuantitatif berusaha mencari pendekatan-pendekatan manajemen yang universal dan dapat digunakan kapan dan di mana pun, sementara pendekatan situasional dalam organisasi tersebut, dan menanggapi dengan cara-cara yang tepat, sehingga ada sebagian ahli memandang pendekatan ini adalah pendekatan situasional. Penanganan pun bervariasi tergantung masalah yang dihadapi.

Implementasi dari pendekatan kontingensi ini telah banyak digunakan di berbagai bidang dan fungsi manajemen dalam suatu organisasi seperti pemasaran, motivasi, kepemimpinan, strategi, dan penetapan keputusan-keputusan penting. Oleh karena itu, pendekatan kontingensi lebih banyak memasukkan unsur-unsur lingkungan dalam melihat berbagai permasalahan. Perubahan lingkungan yang begitu cepat (dinamis) menjadikan manajer sulit untuk menetapkan suatu keputusan tepat, dan dengan pendekatan kontingensi lah manajer mencoba untuk memformulasikan kondisi tersebut, sehingga manajer dapat mencari jalan keluar dari permasalahan yang ada.

Dengan terjadinya proses perkembangan yang saling berkaitan di antara berbagai aliran ini, maka kemudian sudah sulit untuk terlalu membedakan dan memisahkan antara aliran-aliran. Proses perkembangan teori manajemen terus berkembang hingga saat ini yang dilihat dari lima sisi, yaitu:

1. Dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing-masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.
2. Divergensi, yaitu di mana ketiga aliran masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
3. Konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sama, sehingga batas antar aliran menjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu mazhab terhadap yang lain.
4. Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.
5. Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu.

Daftar Pustaka

- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen*. Jilid 1 Ed.7. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, Hani T. (2012). *Manajemen*. Edisi 2, Cetakan ke-23. Yogyakarta: BPFE.
- Koontz, Harold, Cyrril O'Donnel, dan Heinz Weihrich. (2004). *Management*. Singapore: McGraw Hill.
- Robbins, Stephen P. Coulter, Mary. (2014). *Management*. Global Edition. Harlow (UK): Pearson Education.
- Rokhayati, Isnaeni, (2014). Perkembangan Teori Manajemen dari Pemikiran Scientific Management Hingga Era Modern Suatu Tinjauan Pustaka. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2).
- Stoner, James A.F., Edward Freeman, dan Daniel R Gilbert. (1995). *Management*. New Jersey: Prentice Hall
- Suhardi, (2018). *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Cetakan I. Yogyakarta: Gava Media.
- Sulastri, Lilis. (2014). *Manajemen Sebuah Pengantar Sejarah, Tokoh, Teori dan Praktik*. Cetakan Ke-3. Bandung: La Good's Publishing.
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue (2006). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjono, Sentot Imam., Marina, Anna., Wardhana, Andi., & Darmawan, Akhmad. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Profil Penulis



Damaris Yvette Koli

Lahir di Kota Dingin Soe TTS tanggal 14 Juli 1962, merupakan anak kedua putri tunggal dari 9 bersaudara, pasangan Octovianus Koli dan Bendelina Manuain. Menyelesaikan Pendidikan SD GMIT Soe I, SMP Negeri dan SMA Karya Pembangunan di Soe Timor Tengah Selatan. Melanjutkan Pendidikan Strata-I pada Program Studi Manajemen Pemasaran Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga lulus tahun 1988. Menyelesaikan pendidikan Strata-II pada Program Studi Ekonomi Pertanian PPS UGM Yogyakarta lulus tahun 1997 dan menempuh Pendidikan Strata-3 pada Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya lulus tahun 2019. Sebelum berkarier sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang (1990 – sekarang), pernah menjadi tenaga *marketing representative* pada AJB Bumi Putera 1912 Surabaya 1988 – 1990. Mata kuliah yang diampu adalah Pengantar Ilmu Ekonomi, Pengantar Manajemen, Ekonomi Mikro, Manajemen Pemasaran, Manajemen Strategik, Riset Pemasaran, Strategi Pemasaran dan Metodologi Penelitian. Selain itu, menjadi Dosen Tidak Tetap pada Program Studi Pendidikan Agama Kristen FKIP Institut Agama Kristen Negeri Kupang sejak 2011 – sekarang, mengampu matakuliah Kewirausahaan, Kepemimpinan Kristen dan Pengembangan Diri.

E-mail Penulis: damariskoli@gmail.com

FILSAFAT DAN ASAS-ASAS MANAJEMEN

Eka Hendrayani, S.E., M.M

Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi

Filsafat Manajemen

Filsafat adalah hakikat kebenaran hakiki segala sesuatu. Filsafat tidak hanya berbicara tentang wujud atau materi sebagaimana ilmu pengetahuan, tetapi juga berbicara tentang makna substansialnya. Dengan filsafat hakikat merupakan akibat dari berpikir radikal dan komtemlatif. Filsafat manajemen adalah bagian yang terpenting dalam pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar yang luas untuk menetapkan pemecahan masalah manajerial. Filsafat manajemen merupakan dasar bagi pekerjaan seorang manajer. Seorang manajer memberikan kepercayaan dan nilai yang pokok untuk memberikan petunjuk sesuai dan dapat dipercaya guna menyelesaikan pekerjaan. Filsafat manajemen juga memberikan desain sehingga manajer dapat mulai berpikir.

Filsafat manajemen menurut Beni (2012) merupakan pendekatan filosofis dalam mengkaji manajemen. Pertanyaan pertama yang diajukan adalah hakikat manajemen? Kedua bagaimana manajemen dapat menjadi pengetahuan? Filsafat manajemen menjelaskan teori manajemen menjelaskan teori manajemen dan aplikasinya serta kegunaan manajemen untuk organisasi dalam arti sempit di antaranya organisasi keluarga, organisasi perkantoran, organisasi perusahaan dan organisasi dalam arti luas seperti negara.

Filsafat manajemen adalah kumpulan pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar atau analisis yang luas untuk menentukan pemecahan terhadap masalah-masalah manajer. Filsafat manajemen amat berguna karena dapat digunakan untuk tindakan yang menguntungkan dalam manajemen dan membantu kepada sifatnya yang dinamis dan memberi tantangan.

Tujuan Filosofi Manajemen

Tujuan menggunakan filosofi manajemen adalah untuk:

1. Menentukan sifat dan sumber daya manajemen yang mendorong manajer organisasi untuk berperilaku logis, kritis, dan memahami berbagai peristiwa dan kondisi. Akibatnya, manajemen digunakan dalam berbagai situasi.
2. Mengenali perbedaan dalam kepribadian masing-masing manajer sehingga metode terbaik untuk mengidentifikasi karyawan dan manajer organisasi dapat ditentukan.
3. Menetapkan sistem evaluasi dalam kehidupan organisasi berdasarkan perbedaan potensi dan kompetensi manusia
4. Membangun landasan yang luas untuk menetapkan jawaban atas kesulitan manajemen dengan memupuk kepercayaan dan keahlian.

Davis dan Filley dalam Ukas (1978) menyebutkan sembilan faktor filsafat manajemen, yaitu:

1) Kepentingan Umum

Hal ini dimaksudkan bahwa dalam penyelenggaraan suatu organisasi harus terlihat adanya cerminan deskripsi berbagai kepentingan, baik kepentingan pemilik, manajer, para bawahan, maupun kepentingan masyarakat lingkungan.

2) Tujuan Usaha

Tujuan usaha adalah perwujudan aktivitas yang spesifik dari organisasi, baik organisasi yang bertujuan mencari laba maupun organisasi yang tidak bertujuan mencari laba. Tujuan usaha pada umumnya, dapat dikategorikan dalam tiga bentuk yaitu tujuan utama, tujuan kedua, tujuan tambahan.

3) Pimpinan Pelaksana

Pimpinan pelaksanaan adalah individu yang memberikan kepercayaan untuk memimpin suatu usaha dengan menggunakan otoritas yang telah diberikan kepadanya.

4) Kebijakan

Kebijakan adalah pernyataan atau ketentuan umum yang menuntun atau menyalurkan pemikiran menjadi pengambilan keputusan oleh bawahan, serta memberikan arah kemana organisasi tersebut akan dikemudikan.

5) Fungsi

Fungsi adalah aktivitas yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai. Setiap organisasi sebagaimana halnya individu pasti memiliki tujuan yang akan dicapai.

6) Faktor Dasar

Faktor dasar memiliki faktor-faktor produksi asli atau turunan, baik berupa alam, modal serta pendukungnya yang merupakan elemen yang harus ada dalam penyelenggaraan organisasi.

7) Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah saluran yang menunjukkan hubungan kerja antara manajer dengan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan yang disertai dengan otoritas dan tanggung jawab serta kesanggupan untuk tanggung gugat/mempertanggungjawabkan (*accountability*).

8) Prosedur

Prosedur adalah tahapan tindakan yang harus ditempuh untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

9) Moral kerja

Moral kerja adalah kondisi mental dari individu atau kelompok yang menentukan sikap bawahan dalam menerima pekerjaan dan pengoperasiannya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan akhir.

Manfaat filsafat manajemen, yaitu:

1. Memberikan suatu dasar dan pedoman bagi pekerjaan manajer.
2. Memberikan kepercayaan dan pegangan bagi manajer dalam proses manajemen untuk mencapai tujuan.
3. Memberikan dasar dan pedoman berpikir efektif bagi manajer.
4. Dapat digunakan untuk mendapatkan sokongan dan partisipasi para bawahan, jika mereka mengetahui peranan manajer dan mengerti tindakan-tindakannya, asalkan mereka telah menghayati filsafat manajemen.

Dimensi Filosofi Manajemen

Manajemen menurut Drucker (2001), mencakup berbagai disiplin ilmu dan praktik. Namun ada beberapa ide filosofis mendasar yang mengatur pemikiran dan praktik manajemen.

1. Pertama, manajemen adalah masalah orang. Tujuan utama manajemen adalah untuk memfasilitasi kolaborasi, sehingga kemampuan orang yang berbeda dapat dimanfaatkan.
2. Kedua, karena manajemen memerlukan menyatukan kelompok individu yang beragam untuk mencapai

tujuan yang sama, hal ini tertanam kuat dalam budaya.

3. Ketiga, terlepas dari strukturnya, setiap organisasi memerlukan tingkat dedikasi tertentu untuk mencapai tujuan bersama berdasarkan nilai-nilai bersama.
4. Keempat, praktisi manajemen harus dapat membantu organisasi tumbuh dan beradaptasi dengan kondisi yang berubah.
5. Kelima, setiap organisasi dari orang-orang dengan berbagai keahlian dan kemampuan. Semua tindakan ini harus dilakukan dalam suasana komunikasi yang terbuka dan akuntabilitas pribadi.
6. Keenam, kriteria untuk menilai keberhasilan organisasi harus bervariasi dan dapat disesuaikan dengan keadaan yang berubah.
7. Ketujuh, efektivitas dan hasil organisasi harus diukur diluar organisasi.

Mazhab Filsafat Manajemen

Filsuf manajemen yang memengaruhi konsep dan praktik manajemen. Gibson mengemukakan ada tiga pendekatan pokok terhadap pemikitan manajemen, yaitu pendekatan klasik, pendekatan perilaku, dan pendekatan ilmu manajemen. Merujuk pada Winardi terdapat lima mazhab pemikiran manajemen terdiri dari:

- 1) Mashab Manajemen Ilmiah (1890-1916)

Mazhab filsafat manajemen ilmiah berkeyakinan bahwa semua tugas yang berkenaan dengan produksi fisik harus dianalisis melalui metode ilmiah yang meliputi observasi, pengumpulan data, perumusan hipotesis, pengujian dan implementasi aktual.

- 2) Mazhab Manajemen Administratif (1910-1930)

Mazhab ini berfokus pada prinsip bahwa departemen, koordinasi dan organisasi tercakup dalam desain dan manajemen organisasi-organisasi.

Prinsip ini, didasarkan pada pertimbangan proses, tujuan, tempat dan waktu.

3) Mazhab Hubungan Manusia (1930-1950)

Marry Follet dan Elton Mayo merupakan tokoh penting mazhab hubungan manusia. Masalah pokok yang dibahas adalah bagaimana masyarakat dapat melampaui batas-batas yang ditentukan oleh sumber daya fisiknya dan kemampuan-kemampuan individual. Mazhab ini berkeyakinan bahwa faktor fisik yang memengaruhi determinan tunggal produktifitas, melainkan sangat dipengaruhi oleh dimensi sosioemosional kelompok sosial.

4) Mazhab tentang Ilmu Perilaku (1950)

Prinsip utama mazhab filsafat ini adalah bidang manajemen yang berhubungan dengan perilaku organisasi. Pijakan filosofis ini adalah bahwa manusia di dalam organisasi hanya dapat dipahami apabila hal tersebut diamati, dilukiskan dan diterangkan atas dasar ilmiah (induktif). Mazhab ini lebih menekankan pada deskripsi perilaku manusia.

5) Ilmu Manajemen (*Management Science* 1950)

Manajemen *science* berbeda dengan *scientific manajemen*. Ilmu manajemen merupakan cabang dalam bidang manajemen yang menggunakan pendekatan rasional, logikal, sistematis, dan ilmiah dalam menganalisis permasalahan manajemen. Mazhab ini berpandangan bahwa setiap masalah manajemen semestinya dipelajari berdasarkan orientasi sistem. Praktik mazhab ini sering mengembangkan model-model ilmiah yang memproyeksi alternatif tindakan dalam membaca risiko rumusan kebijakan yang optimal.

Tabel 3.1.

Mashab Filsafat dan Pemikiran Manajemen

Mazhab	Tokoh	Ciri Pokok
Manajemen Ilmiah	F. Taylor F. Gilberth H. Gantt	Metode ilmiah yang diterapkan terhadap problem produksi Studi tentang waktu Studi tentang gerakan Organisasi fungsional
Manajemen Administratif	H. Fayol L. urwick J. Mooney A. Riley	Prinsip-prinsip manajemen Orientasi makro untuk desain administratif Mengandalkan diri pada pengalaman dan institusi dan bukan pada data empirik
Hubungan Manusia	Marry Parker Follet Elton Mayo	Pentingnya motivasi manusia Pendekatan kelompok terhadap manajemen Dimulainya eksperimentasi ilmiah terhadap problem manusia.
Ilmu tentang perilaku	Chris Argyris Rensis Likert Herbert Simon James Marc	Penerapan metode ilmiah terhadap problem individual dan problem perilaku organisasi Titik berat atas ilmu jiwa, sosiologi dan antropologi untuk riset dalam teori organisasi.
Ilmu tentang manajemen	P.M. Blackett George Dantzig Russel Ackoff Richard Beliman	Model-model matematik tentang problem manajemen Metode ilmiah Penggunaan tim interdisipliner Pendekatan sistem.

Asas-Asas Manajemen

Asas (prinsip) merupakan suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Asas adalah dasar tetapi bukanlah sesuatu yang absolut atau mutlak.

Artinya penerapan asas harus mempertimbangkan keadaan-keadaan khusus dan keadaan yang berubah-ubah. Hasibuan (2006) mengatakan asas-asas muncul dari hasil penelitian dan pengalaman. Hendry Fayol (1981-1925) berhasil mengemukakan beberapa asas yang praktis dan yang sederhana dapat digunakan dalam menjelaskan pekerjaan seorang manajer. Ia juga mengembangkan pandangan-pandangan tentang manajemen sebagai suatu hal yang terdiri dari fungsi *planning*, *organizing*, *commanding* dan *controlling* (disingkat dengan POC3)

Asas manajemen menurut Hendry Fayol adalah:

1. *Division of Work* (Pembagian Kerja)

Asas ini menjadi penting karena manusia mempunyai *limit factors* dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

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

Misalnya, wewenang sebesar X maka tanggung jawabpun sebesar X

3. *Disipline*

Segala yang sudah ditetapkan harus dihormati, dipatuhi, serta dilaksanakan sepenuhnya.

4. *Unity of Command* (Kesatuan Perintah)

Seorang bawahan hanya dapat menerima perintah dari satu atasan, tetapi satu atasan dapat memberikan perintah terhadap beberapa bawahan.

5. *Unity of Direction* (Kesatuan Tindakan)

Sekelompok bawahan hanya mempunyai satu rencana, satu tujuan, satu perintah dan satu atasan agar terwujud kesatuan arah.

6. *Subordintion of Induivdual Interest Into General Interest* (Mengutamakan Kepentingan Bersama di atas Kepentingan Orang Pribadi)

Misalnya, pekerjaan kantor sehari-hari harus diutamakan daripada pekerjaan sendiri.

7. *Remuneration of Personal* (Asas Pembagian Gaji yang Wajar)

Gaji dan jaminan-jaminan sosial harus adil, wajar dan seimbang dengan kebutuhan.

8. *Centralization* (Asas Pemusatan Wewenang)

Wewenang itu dipusatkan atau dibagi-bagi tanpa mengabaikan situasi-situasi khas yang akan memberikan hasil keseluruhan yang memuaskan.

9. *Scalar of Chain* (Asas Hierarki atau Asas Rantai Berkala)

Perintah harus berjenjang dari jabatan tertinggi sampai terendah dengan cara yang berurutan.

10. *Order* (Asas Keteraturan)

Asas ini dibagi atas *material order* dan *social order*. *Material order* artinya, barang-barang atau alat harus ditempatkan pada tempat yang sebenarnya, jangan disimpan dirumah. *Social order* artinya penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian atau bidang spesialisasinya.

11. *Equity* (Asas Keadilan)

Pemimpin harus adil terhadap semua karyawan dalam pembagian gaji dan jaminan sosial.

12. *Initiative* (Asas Inisiatif)

Pemimpin harus memberikan dorongan dan kesempatan pada bawahan secara aktif memikirkan dan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya.

13. *Esprit de Corp* (Kesatuan)

Pimpinan membina bawahan melalui komunikasi yang baik sehingga karyawan ikut merasa memiliki perusahaan itu.

14. *Stability of Turn-Over of Personal* (Kestabilan Jabatan Karyawan)

Pimpinan harus berusaha agar bawahannya betah bekerja.

Daftar Pustaka

- Anang, Firmansyah dan Budi W. Mahardika. (2018). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Asnawi, S. (1999). *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Pusgrafin.
- Beni, Ahmad sabani. (2012). *Filsafat Manajemen*. Cetakan 1. Bandung: Pustaka Setia.
- Handoko.T.H. (2003). *Manajemen*. Edisi 18. Yogyakarta. BPFE.
- Hayati, Djatmiko. (2002). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hendri, Krisnandi, dkk. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Hery. (2018). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Kanto, M dan Rapanna, P. (2017). *Filsafat Manajemen*. Makasar: Celebes Media Perkasa.
- Moh. Arif Widiarto. (2013). Filsafat manajemen. <http://teorimanajemenmutakhir.blogspot.co.id/2013/08/filsafatmanajemen.htm>.
- Nanih, Machendrawaty. (2019). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Bandung: CV Mimbar Pustaka.
- Winardi. (2007). *Pengantar Ilmu Manajemen suatu Pendekatan Sistem*. Bandung: Nova.
- Wiludjeng, S. (2007). *Pengantar Manajemen*. Edisi 1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rusdiana, Ahmad Ghazin. (2014). *Asas-Asas Manajemen Berwawasan Global*. Bandung: Pustaka Setia.
- Saebani, B.A. (2012). *Filsafat Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Siagian, S.P. (2012). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Haji Masagung.

- Trisnawatisule, Ernie dan Kurniawan, Saefullah. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Ulber, Silalahi. (2002). *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.

Profil Penulis



Eka Hendrayani

Lahir di Padang, 1 Mei 1979. Lulus S-1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta Padang pada tahun 2001. Kemudian melanjutkan Studi S-2 Magister Manajemen (Konsentrasi Manajemen Pemasaran) Universitas Negeri Padang dan lulus pada tahun 2004. Saat ini merupakan Dosen Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim (ITB HAS) Bukittinggi pada Program Studi Akuntansi. Pernah menjadi Dosen Tetap di AMIK (Akademi Manajemen Informatika dan Komputer) Kosgoro Solok pada Program Studi Manajemen Informatika pada tahun 2007-2019. Penulis pernah menjabat sebagai Ketua LP2M AMIK Kosgoro Solok. Saat ini penulis aktif sebagai Anggota BPSK (Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen) Kota Solok periode 2017-2022. Penulis juga aktif sebagai Ketua Yayasan Srikandi Cipta Mandiri. Penulis aktif melakukan publikasi baik dalam bentuk jurnal maupun buku dengan minat kajian penelitian bidang manajemen, literasi akuntansi, manajemen, kewirausahaan, pendidikan informal dan transfer pengetahuan.

E-mail Penulis: een010579@gmail.com

PRINSIP DAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Jupianus Sitepu, S.E., M.M
Universitas Quality

Pengertian Prinsip Manajemen

Pada akhir abad ke-19, banyak organisasi yang sudah harus berurusan dengan praktik manajemen dalam keseharian operasionalnya. Pada awal 1900-an pula, banyak organisasi-organisasi besar, seperti pabrik-pabrik produksi memerlukan tata kelola yang lebih baik, namun pada saat itu hanya ada sedikit alat manajemen, model dan metode yang tersedia untuk mengatur hal tersebut. Ini titik mulanya dikembangkan prinsip manajemen.

Henri Fayol (1841-1925) ilmuwan yang pertama kali menerapkan fondasi ini untuk manajemen ilmiah modern. Konsep-konsep yang dia gagas disebut prinsip manajemen. Prinsip ini adalah faktor yang mendasari manajemen yang sukses dalam sebuah organisasi. Henri Fayol mengeksplorasi hal ini secara komprehensif, sebagai hasilnya dia berhasil merangkum 14 prinsip manajemen dasar. Prinsip-prinsip manajemen dan penelitian Henri Fayol diterbitkan dalam buku yang berjudul '*General and Industrial Management*' (1916).

Prinsip Manajemen Menurut Henri Fayol

Prinsip manajemen yang terdiri atas empat belas prinsip adalah pernyataan yang didasarkan pada kebenaran mendasar dan telah diuji. Prinsip-prinsip manajemen ini,

berfungsi sebagai pedoman untuk pengambilan keputusan dan tindakan manajemen. Prinsip-prinsip ini, telah disusun dengan menggunakan observasi dan analisis peristiwa yang dihadapi para manajer dalam praktiknya. Henri Fayol mampu mensintesis 14 prinsip manajemen setelah bertahun-tahun melakukan riset.

1		Division of work	8		The Degree of Centralization
2		Authority and Responsibility	9		Scalar Chain
3		Discipline	10		Order
4		Unity of Command	11		Equity
5		Unity of Direction	12		Stability of Tenure of Personnel
6		Subordination of Individual Interest	13		Initiative
7		Remuneration	14		Esprit de Corps

Gambar 4.1 Prinsip Manajemen Menurut Henry Fayol

1. Pembagian Kerja (*Division of work*)

Pernah mendengar prinsip “*the right man in the right place?*” Dalam praktiknya, karyawan memiliki spesialisasi dalam bidang yang berbeda dan mereka memiliki keterampilan yang berbeda pula satu sama lain. Tingkat keahlian yang berbeda dapat dibedakan dalam bidang pengetahuan mulai dari generalis hingga spesialis, pengembangan pribadi dan profesi harus saling mendukung. Menurut Henri Fayol, meningkatkan efisiensi tenaga kerja dapat meningkatkan produktivitas. Selain itu, spesialisasi tenaga kerja meningkatkan akurasi dan kecepatan mereka. Prinsip manajemen ini, berlaku untuk kegiatan teknis dan manajerial di setiap organisasi,

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

Untuk menyelesaikan sesuatu dalam organisasi, manajemen memiliki wewenang untuk memberi perintah kepada karyawan. Tentu saja, ini dengan otoritas ini ada tanggung jawab. Menurut Henri Fayol,

kuasa atau kewenangan yang menyertainya memberi manajer hak untuk memberi perintah kepada bawahan. Tanggung jawab dapat ditinjau kembali dari kinerja dan oleh karena itu perlu membuat perjanjian atas otoritas yang diberikan. Dengan kata lain, otoritas dan tanggung jawab berjalan bersama dan mereka adalah dua sisi dari mata uang yang sama.

3. Disiplin

Prinsip ketiga dari 14 prinsip manajemen adalah tentang kedisiplinan. Hal ini sering menjadi bagian dari nilai inti (*core*) misi dan visi bentuk perilaku yang baik dan interaksi yang saling menghormati. Prinsip manajemen ini, sangat penting dan dilihat sebagai hal yang membuat organisasi berjalan lancar.

4. Kesatuan Komando (*Unity of Command*)

Prinsip manajemen '*Unity of command*' atau kesatuan komando adalah bahwa setiap karyawan harus menerima perintah dari satu manajer sehingga karyawan memiliki tanggung jawab kepada manajer tersebut. Jika tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepada karyawan diberikan oleh lebih dari satu manajer, ini dapat menyebabkan kebingungan yang dapat menyebabkan konflik bagi karyawan. Dengan menggunakan prinsip ini, tanggung jawab agar terhindar dari kesalahan akan bisa di minimalisir.

5. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*)

Prinsip manajemen ini adalah tentang fokus dan kesatuan. Semua karyawan memberikan kegiatan yang sama yang dapat dikaitkan dengan tujuan yang sama, hal ini seperti Anda mencari *North Star Metric* untuk bisnis Anda. Semua kegiatan harus dilakukan oleh satu kelompok yang membentuk tim. Kegiatan-kegiatan ini harus dijelaskan dalam rencana aksi. Manajer pada akhirnya bertanggung jawab atas rencana ini dan dia memantau perkembangan kegiatan yang ditentukan dan direncanakan.

Area fokus adalah upaya yang dilakukan oleh karyawan dan koordinasi.

6. Subordinasi Kepentingan Individu

Selalu ada semua jenis kepentingan dalam suatu organisasi. Agar organisasi berfungsi dengan baik, Henri Fayol mengindikasikan bahwa kepentingan pribadi lebih rendah daripada kepentingan organisasi (etika). Fokus utamanya adalah pada tujuan organisasi dan bukan pada individu. Ini berlaku untuk semua tingkat dari seluruh organisasi, termasuk para manajer.

7. Penggajian (*Remuneration*)

Motivasi dan produktivitas adalah dua hal yang berkaitan dalam kelancaran organisasi. Prinsip manajemen ini menjelaskan bahwa penggajian harus cukup untuk membuat karyawan termotivasi dan produktif. Ada dua jenis penggajian yaitu nonmoneter (pujian, tanggung jawab lebih, kredit) dan moneter (kompensasi, bonus atau kompensasi finansial lainnya). Pada akhirnya, ini adalah tentang menghargai upaya karyawan yang telah dilakukan.

8. Pemusatan (*The Degree of Centralization*)

Manajemen dan otoritas untuk memproses pengambilan keputusan harus seimbang dalam sebuah organisasi. Ini tergantung pada volume dan ukuran organisasi tersebut.

Sentralisasi berarti meletakkan konsentrasi otoritas dalam pengambilan keputusan di manajemen puncak (dewan eksekutif). Berbagi kewenangan untuk proses pengambilan keputusan dengan tingkat yang lebih rendah (manajemen menengah dan bawah), disebut sebagai desentralisasi. Henri Fayol mengindikasikan bahwa organisasi harus berusaha untuk melakukan keseimbangan yang baik dalam hal ini.

9. Hirarki (*Scalar Chain*)

Hirarki atau tingkatan hadir dalam organisasi tertentu. Hal ini bervariasi, mulai dari manajemen

senior (dewan eksekutif) ke level terendah dalam organisasi. Prinsip manajemen hierarki menyatakan bahwa harus ada garis yang jelas di bidang otoritas (dari atas ke bawah dan semua manajer di semua tingkatan dan divisi). Hal Ini bisa dilihat sebagai tipe struktur manajemen. dengan adanya hierarki ini, maka setiap karyawan akan mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab dan dari siapa ia mendapat perintah

10. Ketertiban (*Order*)

Menurut prinsip ini, karyawan dalam suatu organisasi harus memiliki sumber daya yang tepat sehingga mereka dapat berfungsi dengan baik dalam suatu organisasi. Selain tatanan sosial (tanggung jawab manajer) lingkungan kerja harus aman, bersih dan rapi.

11. Keadilan dan Kejujuran (*Equity*)

Prinsip manajemen keadilan dan kejujuran sering terjadi pada nilai-nilai inti dari suatu organisasi. Menurut Henri Fayol, karyawan harus diperlakukan dengan adil dan setara. Karyawan harus berada di tempat yang tepat dalam organisasi untuk melakukan hal yang benar. Manajer harus mengawasi dan memantau proses ini dan mereka harus memperlakukan karyawan secara adil dan tidak memihak.

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

Prinsip manajemen ini merupakan penempatan dan pengelolaan personil dan hal ini harus seimbang dengan layanan yang disediakan dari organisasi. Manajemen berusaha untuk meminimalkan perputaran karyawan dan memiliki staf yang tepat di tempat yang tepat dan waktu yang tepat. Hal seperti perubahan posisi pada karyawan harus dikelola dengan baik.

13. Inisiatif (*Initiative*)

Henri Fayol berpendapat bahwa dengan prinsip manajemen ini, karyawan harus diizinkan untuk mengungkapkan ide-ide baru. Ini mendorong minat dan keterlibatan dan menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Inisiatif karyawan adalah sumber kekuatan untuk organisasi, hal ini juga mendorong karyawan untuk terlibat dalam kemajuan organisasi.

14. Semangat Kesatuan (*Esprit de Corps*)

Prinsip manajemen '*esprit de corps*' adalah perjuangan untuk keterlibatan dan kesatuan karyawan. Manajer bertanggung jawab atas pengembangan moral di tempat kerja, baik secara individual dan dalam komunikasi. *Esprit de corps* berkontribusi pada pengembangan budaya dan menciptakan suasana saling percaya dan pengertian.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan di jadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Kemudian menurut Manullang fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian tahap kegiatan atau pekerjaan sampai akhir tercapainya tujuan kegiatan yang kita rencanakan.

Seorang manajer yang baik, tentu harus menguasai empat fungsi tersebut agar penggunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi bekerja secara maksimal untuk mendapatkan kinerja yang tinggi. Untuk mengetahui informasi lebih lanjut mengenai empat fungsi manajemen di bawah ini.

1) Perencanaan (*Planning*)

Salah satu peran utama seorang manajer adalah membuat rencana untuk memenuhi tujuan dan sasaran perusahaan. Dalam tahap ini, juga seorang manajer mengalokasikan sumber daya karyawan dan mendelegasikan tanggung jawab, serta menetapkan

jadwal dan standar penyelesaian yang realistis. Perencanaan mengharuskan mereka yang berada dalam peran manajemen untuk terus memeriksa kemajuan tim dan mungkin membuat penyesuaian kecil jika diperlukan, sambil tetap mempertahankan gambaran yang jelas tentang tujuan dan sasaran perusahaan yang lebih besar.

Banyak dari fungsi perencanaan seseorang terdiri dari bekerja secara mandiri untuk menentukan tanggung jawab apa yang harus diberikan kepada karyawan mana dan menetapkan tingkat prioritas untuk tugas tertentu. Namun, jangan lupa komunikasi juga memegang peranan penting. Misalnya, manajer berurusan dengan perencanaan ketika mereka bertemu dengan pimpinan perusahaan untuk membahas tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dan ketika mereka mengkomunikasikan proyek baru secara spesifik ke tim mereka untuk memastikan tujuan individu terpenuhi tepat waktu.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Seiring dengan perencanaan, keterampilan organisasi manajer dapat membantu memastikan perusahaan berjalan dengan lancar. Mulai dari menetapkan proses dan struktur internal hingga mengetahui karyawan atau tim mana yang paling cocok untuk tugas tertentu, menjaga semua orang dan segala sesuatu terorganisir sepanjang operasi sehari-hari merupakan fungsi penting dari manajemen.

Organisasi bukan hanya tentang mendelegasikan tugas secara efisien dan memastikan karyawan memiliki apa yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan tugas mereka. Manajer juga harus dapat beradaptasi untuk menanggapi sebuah tantangan baru. Seperti sedikit menyesuaikan jadwal untuk proyek atau mengalokasikan kembali tugas dari satu tim ke tim lain. Atau, itu juga bisa berarti seorang manajer dapat secara signifikan mengubah struktur dan peran internal tim sebagai respons terhadap pertumbuhan perusahaan.

3) Pengarahan (*Leading*)

Manajer harus merasa nyaman dan percaya diri dalam memimpin tugas harian anggota tim. Kepemimpinan dan komunikasi yang kuat saat menetapkan tujuan. Kepemimpinan dapat dilihat dalam berbagai cara, termasuk mengetahui saat karyawan membutuhkan dorongan tambahan dan pujian untuk menangani konflik antara anggota tim secara adil dan tegas. Seringkali, manajer dapat berfungsi sebagai pemimpin bahkan dalam obrolan kecil dengan mencontohkan kualitas yang mendukung, mendorong, dan memotivasi.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Untuk memastikan semua fungsi di atas bekerja menuju keberhasilan perusahaan, manajer harus secara konsisten memantau kinerja karyawan, kualitas kerja, dan efisiensi proyek yang telah diselesaikan. kontrol kualitas dalam manajemen adalah tentang memastikan tujuan akhir bisnis terpenuhi secara memadai, serta membuat perubahan yang diperlukan jika tidak mencapai tujuan akhir bisnis.

Daftar Pustaka

- Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Bambang S.Sloedibjo. (2013). Pengantar Metode Penelitian. Bandung: Universitas Nasional Pasim.
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. (2010). Human Resource Management. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Mulyadi. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit In Media.
- Silalahi, Ulber. (2013). Asas-Asas Manajemen. Cetakan Kedua, Bandung: PT Refika Aditama.

Profil Penulis



Jupianus Sitepu

Lahir di Kabanjahe Kabupaten Karo Sumatera Utara Pada Tanggal 7 Juni 1981. Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dimulai pada tahun 2005 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Perguruan tinggi yang mengambil Program Studi manajemen Sumber daya Manusia mulai dari Stara 1 sampai Stara 2 dan sekarang juga melanjutkan Studi Doktorat Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber daya Manusia pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara, Medan . Penulis memiliki kepakaran dibidang MSDM. 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 dan telah ada beberapa penelitian yang di hasilkan, baik Nasional maupun Internasional. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi Bangsa dan Negara yang sangat tercinta ini. Di sela-sela kesibukan sebagai Dosen di Universitas Quality dan Juga sebagai Tutor Tutor pada Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen di Universitas Terbuka sejak 2019 sampai sekarang , penulis juga dipercayakan sebagai Fungsionaris pada Fakultas Sosial dan Hukum Universitas Quality Medan dengan jabatan Dekan.

E-mail Penulis: jupianus.karona@gmail.com

SISTEM, PENDEKATAN, DAN TUJUAN MANAJEMEN

Dr. Augustin Rina Herawati
FISIP Universitas Diponegoro

Arti Penting Manajemen dalam Organisasi

Pada dasarnya, sementara keinginan manusia tidak terbatas, kapasitas manusia (fisik, pengetahuan, waktu, dan perhatian) terbatas. Untuk memenuhi tuntutan dan memanfaatkan sumber daya yang terbatas, individu dan kelompok sering kali mendelegasikan sebagian pekerjaan mereka kepada orang lain. Istilah "mengelola" digunakan untuk menggambarkan keterampilan ini. Saat ini, manajemen lebih penting dari sebelumnya; itu membuat semua yang kita lakukan lebih sederhana dan lebih efisien, dan memastikan bahwasanya tujuan kita tercapai dengan cara yang konsisten dengan rencana dan harapan kita.

Merencanakan, mengatur, menyusun, mengoordinasikan, dan mengawasi tindakan untuk memenuhi tujuan bersama adalah inti dari ilmu manajemen. Keahlian manajemen sangat penting untuk setiap bisnis atau organisasi. Karena tidak mungkin bagi kelompok untuk bekerja sama secara efektif tanpanya.

Akar dari manajemen yakni kata kerja "untuk mengelola", yang berarti "mengendalikan atau mengarahkan". Prosedur ditetapkan, dan semuanya ditempatkan pada tempatnya sesuai dengan hierarki dan tanggung jawab manajemen.

Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai suatu pendekatan untuk mencapai suatu tujuan. Pendapat para ahli tentang manajemen sebagai berikut:

1. Malayu S.P. Hasibuan

Manajemen yakni tindakan mengatur dan memimpin orang dan sumber daya lainnya sehingga mereka bisa digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan.

2. Andrew F. Sikula

Manajemen yakni proses mengelola berbagai sumber daya bisnis untuk memaksimalkan *output* produk atau jasa melalui penggunaan perencanaan yang efektif, organisasi, kontrol, penempatan, arahan, motivasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan.

3. G. R. Terry

Manajemen yakni proses terpisah yang mencakup penetapan tujuan, pembentukan tim untuk mencapai tujuan tersebut, dan menjaga tim di jalur untuk mencapai tujuan tersebut melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

4. Harold Koontz dan Cyril O 'Donnel

Mengelola memerlukan membuat rencana, menetapkan tanggung jawab, memantau kinerja, dan membuat penyesuaian untuk memastikan bahwasanya hasil yang diinginkan tercapai melalui upaya orang lain.

Apa dan mengapa manajemen itu penting? Pada dasarnya manajemen itu penting, sebab:

- 1) Beban kerja terlalu besar untuk ditangani oleh satu orang, sehingga memerlukan pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab.
- 2) Jika manajemen yang tepat diterapkan, perusahaan memiliki peluang bagus untuk berhasil.

- 3) Semua potensinya bisa dimanfaatkan dengan lebih baik dan menghasilkan lebih banyak buah dengan pengelolaan yang kompeten.
- 4) Praktik pengelolaan yang baik akan mengurangi pemborosan.
- 5) Menggunakan kerangka kerja 6S.
- 6) Menetapkan tujuan dan bekerja menuju pencapaiannya.
- 7) Pengembangan dan perluasan yang berhasil membutuhkan manajemen yang kompeten.
- 8) Manajemen yang efektif secara konsisten menghasilkan hasil yang diinginkan.
- 9) Manajemen berfungsi sebagai kompas intelektual dan perilaku.
- 10) Setiap tim, sekecil apa pun, membutuhkan semacam kepemimpinan.

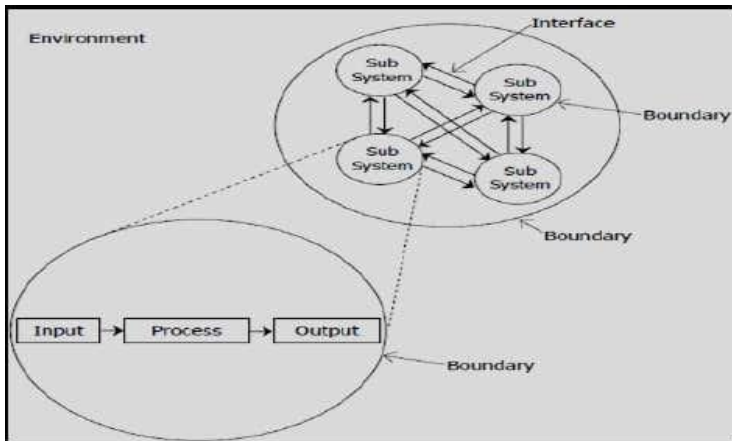
Manajemen waktu mungkin termasuk aplikasi manajemen yang paling jelas dalam kehidupan sehari-hari; jika kita ingin memanfaatkan waktu sebaik mungkin, kita perlu mengelolanya secara efektif. Waktu mungkin tampak seperti mengejar hal-hal yang tidak perlu atau berguna, dan setelah individu yang tidak memanfaatkan waktu mereka sebaik-baiknya dan yang, bahkan jika mereka melakukan tugas dengan baik, akan mendapatkan hasil di bawah standar karena mereka meluangkan waktu mereka. Aku sedang terburu-buru, jadi bersabarlah. Karena itu, manajemen sangat penting dan bisa diterapkan dalam banyak situasi.

Sistem Manajemen

Sistem yakni kumpulan metode yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Ketika mencoba untuk mendefinisikan sistem, seseorang bisa melakukannya dengan dua cara:

1. Metode yang menekankan pada protokol yang ditetapkan. Prosedur yakni seperangkat instruksi rinci yang menguraikan apa, siapa, kapan, dan bagaimana menyelesaikan tugas tertentu. Dalam konteks ini, sistem dipandang sebagai kumpulan proses terkait yang bekerja bersama menuju tujuan yang sama. Dalam sebuah artikel tahun 2005 yang mengutip Fitzgerald, di Jogiyanto,
2. Sebuah metode yang menempatkan penekanan khusus pada bagian-bagian penyusun sistem. Sistem dipandang sebagai kumpulan bagian-bagian yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas. Untuk beberapa nama seperti (Cushing, Davis, Murdick, Fuller, Ross, dan lain-lain), McLeod (2004) setuju, menulis bahwasanya sistem yakni "seperangkat bagian yang saling terkait yang bekerja bersama menuju tujuan yang sama." Metode ini lebih inklusif dan memiliki lebih banyak dukungan di berbagai komunitas.

Karakteristik sistem sebagai berikut:



Gambar 5.1 Karakteristik Sistem

(Sumber: Jogiyanto, 2005)

1) Komponen Sistem

Beberapa bagian dari sistem berkomunikasi satu sama lain dan berfungsi sebagai satu kesatuan yang utuh. Subsistem atau bagian dari sistem yang berbagi atribut sistem untuk menjalankan fungsi tertentu dan memengaruhi proses sistem disebut sebagai komponen sistem atau elemen sistem.

2) Batas Sistem

Batas sistem yakni wilayah di mana ia berakhir, baik dalam kontak dengan sistem lain atau dengan lingkungan sekitarnya. Ruang lingkup sistem bisa ditunjukkan oleh batas-batasnya.

3) Lingkungan Luar Sistem (*Environment*)

Segala sesuatu di luar batas sistem yang berdampak pada fungsinya, baik secara positif maupun negatif, dianggap sebagai bagian dari lingkungan eksternalnya. Energi sistem berasal dari lingkungan eksternal sistem. Oleh karena itu, sangat penting untuk menjaga kestabilannya. Sementara itu, lingkungan eksternal yang merusak harus dibendung dan dikelola, karena jika tidak, akan mengancam keberlangsungan sistem.

4) Penghubung Sistem (*Interface*)

Penghubung sistem bertindak sebagai saluran informasi antara berbagai bagian sistem melalui antarmuka:

- a. Sumber daya mengalir dari satu sistem ke sistem lainnya;
- b. *Output* satu subsistem menjadi *input* bagi lainnya;
- c. Satu subsistem berintegrasi dengan lainnya membentuk satu kesatuan.

5) Masukan Sistem (*Input*)

Energi masukan yakni energi yang ditempatkan ke dalam sistem untuk pemeliharaan atau pengoperasiannya; ini termasuk hal-hal seperti listrik

dan program komputer. Sinyal *input*, jenis energi yang diubah menjadi sesuatu yang lain (misalnya, data).

6) Keluaran Sistem (*Output*)

Masukan dari satu subsistem atau supersistem menjadi bagian dari keluaran sistem, yaitu energi yang telah diproses dan dipilah menjadi keluaran yang bisa digunakan (seperti informasi) dan sisa limbah (seperti panas dari komputer).

7) Pengolah Sistem

Prosesor sistem mampu mengubah atau mengubah *input* menjadi *output*.

8) Sasaran Sistem

Tujuan diperlukan untuk pengoperasian sistem apa pun (tujuan). Tujuan dari sistem menentukan baik *input* yang diperlukan dan hasil. Jika tujuan sistem terpenuhi, maka sistem berhasil.

Elemen Sistem Manajemen

Apakah suatu organisasi mampu memenuhi standar dan melaksanakan kewajibannya untuk mencapai tujuannya dievaluasi dengan menggunakan sistem manajemen. Biasanya disingkat PDCA, teknik manajemen terdiri dari empat komponen utama: perencanaan, melakukan, memeriksa, dan bertindak.

Aturan dan pedoman yang ditetapkan oleh organisasi internasional dan pemerintah suatu negara yakni dasar untuk struktur manajemen semacam ini. *Worldwide Organization for Standardization* (ISO) yakni salah satu organisasi internasional yang mengeluarkan standar untuk sistem manajemen (ISO). Standar Sistem Manajemen dipelihara dan disertifikasi oleh ISO, sebuah organisasi internasional. *International Maritime Organization* (IMO) menerbitkan *International Safety Management Code* (ISM Code) sebagai standar internasional untuk manajemen keselamatan dalam operasi kapal dan pencegahan/pengendalian pencemaran lingkungan. Selain kedua organisasi ini, ada banyak

organisasi lain yang bertanggung jawab untuk mengeluarkan standar sistem manajemen yang diterima secara global.

Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 69 Tahun 2018 tentang Sistem Manajemen Keselamatan Perkeretaapian, Peraturan Kapolri Nomor 24 Tahun 2007 tentang Sistem Manajemen Keamanan, dan sebagainya yakni hanya beberapa contoh dari sekian banyak peraturan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Indonesia untuk mengatur sistem manajemen yang sesuai dengan proses bisnis suatu perusahaan.

Adapun tujuan sistem manajemen adalah:

1. Membuat perlindungan masa depan lebih efisien secara terukur dan terkoordinasi.
2. Mengurangi jumlah kecelakaan kerja dan PAK melalui penggabungan strategi mitigasi risiko yang diterapkan oleh manajemen tenaga kerja.
3. Membina lingkungan kerja yang sehat, menyenangkan, dan produktif untuk meningkatkan *output* dalam organisasi.

Pendekatan Manajemen

Teori Pendekatan manajemen menurut Harold Koontz, yakni:

- 1) Pendekatan berdasarkan kebiasaan.

Bahwa tujuan dari metode ini yakni untuk mempelajari seluk beluk manajemen dengan melihat dan meniru tindakan para pendahulu yang sukses; ini sering dicapai melalui serangkaian contoh dan berbagi kebijaksanaan yang diperoleh dengan susah payah.

- 2) Pendekatan berdasarkan perilaku individu.

Hipotesis pendekatan manajemen menyelidiki manajemen dengan memusatkan perhatiannya pada orang-orang dan interaksi mereka dalam organisasi.

3) Pendekatan berdasarkan perilaku kelompok.

Daripada menganalisis dinamika interpersonal, metode ini melihat bagaimana orang berperilaku dalam kelompok.

4) Pendekatan berdasarkan kerja sama sosial.

Perilaku manusia dipandang sebagai sistem sosial yang menghubungkan dua atau lebih individu dalam mengejar tujuan bersama, menyatukan wawasan dari studi dinamika individu dan kelompok

5) Pendekatan sosioteknik.

Mengingat dampak mendalam yang dimiliki sistem rekayasa pada struktur organisasi, perspektif ini menekankan perlunya mengintegrasikan keduanya dalam praktik manajemen.

6) Pendekatan teori keputusan.

Dengan metode ini, pengambilan keputusan dipandang sebagai bagian integral dari manajemen, dan upaya diarahkan pada peningkatan cara berpikir manajerial tentang proses pengambilan keputusan.

7) Pendekatan pusat komunikasi.

Metode ini mengkaji bagaimana banyak komponen dari suatu organisasi yang saling terkait dan dipengaruhi oleh satu sama lain dan lingkungannya.

8) Pendekatan matematis.

Model matematika yang menggambarkan fitur penting dari suatu masalah dan sarana yang solusinya bisa dievaluasi memberikan tulang punggung dari jenis manajemen

9) Pendekatan situasional.

Strategi ini mengkaji bagaimana manajer beroperasi dalam menanggapi serangkaian kondisi tertentu, dengan tujuan menyempurnakan seperangkat teknik manajemen yang dianggap optimal untuk menangani skenario tertentu.

10) Pendekatan sumber daya manusia.

Dalam metode ini, teori dan praktik sumber daya manusia berfungsi sebagai landasan teoritis untuk studi manajemen. Memahami masalah pribadi, sosial, dan lingkungan diperoleh dalam strategi ini sebagai sarana inspirasi untuk hasil yang lebih besar.

11) Pendekatan kombinasi.

Dengan menyatukan tugas-tugas manajer, metode ini diharapkan bisa memberikan kohesi pada banyak ide, prinsip, teori, dan praktik yang menjadi landasan praktik manajemen.

Tujuan Manajemen

Dalam bentuknya yang paling mendasar, manajemen yakni pendekatan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan strategi yang telah ditentukan. Tujuan manajemen, sementara itu, yakni untuk memaksimalkan hasil sambil meminimalkan *input* seperti waktu dan uang dengan memanfaatkan infrastruktur yang terorganisir dengan baik (termasuk orang, aset, dan keuangan). Inilah sebabnya mengapa persaingan yang terdefinisi dengan baik sangat penting untuk pencapaian tujuan manajemen yang efisien. Selama pengawasan dilakukan selama implementasi, tujuan pengelolaan bisa dimaksimalkan.

Tujuan dari manajemen yakni:

1. Melaksanakan dan menilai strategi perencanaan yang telah disusun untuk memastikan bahwasanya hal itu dilakukan sesuai dengan pedoman.
2. Memeriksa bagaimana fungsi manajemen telah dilaksanakan dan kinerja tim secara umum.
3. Memodernisasi proses administrasi, terutama metode pelaksanaannya. Akibatnya, meskipun ada kemunduran selama implementasi, tujuannya masih bisa tercapai.
4. Meninjau kekuatan dan kelemahan organisasi dan menyadari potensi risiko termasuk bagian penting dari manajemen risiko yang efektif.

5. Berinovasi sesuatu yang akan meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan. Dengan terobosan ini, kami bisa mengharapkan hasil yang jauh lebih baik dalam memenuhi tujuan dan sasaran kami.

Tujuan manajemen yakni untuk memberikan pengaruh dan memastikan bahwasanya tujuan tersebut bisa dicapai. Dalam pendekatan ini, hasil yang diinginkan perusahaan bisa diwujudkan semaksimal mungkin sambil mengeluarkan jumlah usaha minimum. Sedangkan menurut *www.studimanajemen.com*, tujuan manajemen, yaitu:

- 1) Mencapai hasil terbaik dengan waktu, uang, dan *input* lain yang paling sedikit.

Dalam situasi ini, manajemen berfokus untuk mencapai efisiensi puncak dalam segala hal yang mereka lakukan. Manajemen yakni proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan untuk mencapai hasil yang sebesar-besarnya dari segi sumber daya manusia, material, dan keuangan. Karena sinergi ini, sejumlah pengeluaran dan jumlah waktu bisa dihemat, yang berarti sumber daya yang tersedia bisa digunakan secara lebih efisien.

- 2) Meningkatkan efisiensi faktor-faktor produksi.

Untuk itu, pemerintah berkonsentrasi pada peningkatan efektivitas operasional. Manajemen yakni proses pengorganisasian dan memimpin upaya untuk memanfaatkan sebaik-baiknya sumber daya yang tersedia (waktu, uang, dan orang lain). Sinergi ini memungkinkan penggunaan sumber daya yang ada secara lebih efektif dengan mengurangi atau menghilangkan duplikasi usaha

- 3) Kesejahteraan maksimum untuk pimpinan maupun karyawan.

Fokus utama manajemen yakni menjamin organisasi berjalan secara efisien dan efektif. Semua ini akan membantu memastikan

bahwasanya pekerja mendapatkan manfaat terbaik. Di satu sisi, tunjangan ini mencakup kondisi kerja yang menguntungkan, struktur kompensasi yang adil, dan program insentif, sementara di sisi lain, tunjangan yang lebih besar disediakan untuk kepemimpinan perusahaan.

4) Perbaikan manusia dan keadilan sosial.

Manajemen ada untuk memfasilitasi perubahan dan perkembangan dalam masyarakat. Manajemen mempromosikan tingkat kehidupan yang lebih tinggi melalui lebih banyak *output* dan pekerjaan.

Tujuan dasar dari manajemen yakni pengembangan manusia dan keadilan sosial, yang keduanya bisa terwujud jika semuanya berjalan lancar.

Manfaat manajemen sebagai berikut:

- a. Membantu para pemimpin dan anggota tim dalam mengembangkan rencana dengan cara yang lebih metodis, masuk akal, dan produktif.
- b. Maksimalkan *output* dengan mengikuti protokol yang ketat. Secara alami, prosedur harus dilakukan sesuai dengan peran manajemen.
- c. Dengan bantuan manajemen, kami akan bisa memberikan kerangka waktu untuk masa depan yang dekat dan jauh, dari mana tujuan bisa lebih mudah diperoleh.
- d. Meningkatkan efisiensi prosedur untuk mengalokasikan sumber daya.
- e. Mempromosikan pengembangan sikap profesional di setiap anggota tim yang dipercayakan dengan tanggung jawab penting.

Penutup

Merencanakan, mengatur, menyusun, mengoordinasikan, dan mengawasi tindakan untuk memenuhi tujuan bersama yakni inti dari ilmu manajemen. Keahlian manajemen sangat penting untuk setiap bisnis atau organisasi. Karena tidak mungkin bagi kelompok untuk bekerja sama secara efektif tanpanya.

Apakah suatu organisasi mampu memenuhi standar dan melaksanakan kewajibannya untuk mencapai tujuannya dievaluasi dengan menggunakan sistem manajemen.

Teori Pendekatan manajemen menurut Harold Koontz, yakni:

1. Pendekatan berdasarkan kebiasaan;
2. Pendekatan berdasarkan perilaku individu;
3. Pendekatan berdasarkan perilaku kelompok;
4. Pendekatan berdasarkan kerja sama sosial;
5. Pendekatan sosioteknik;
6. Pendekatan teori keputusan;
7. Pendekatan pusat komunikasi;
8. Pendekatan matematis;
9. Pendekatan situasional;
10. Pendekatan situasional;
11. Pendekatan kombinasi.

Tujuan manajemen yakni untuk memaksimalkan *output* sambil meminimalkan *input* dalam bentuk waktu dan uang melalui penggunaan yang efisien dari semua sumber daya yang tersedia.

Daftar Pustaka

- Kurniasih, Rini, dkk. (2012). Konsep Dasar Organisasi: Definisi, Tujuan, dan Proses. <http://rinikurniasih11.files.wordpress.com/2012/05/makalah-profdik.pdf>.
- Clegg, Stewart., Kornberger, Martin., Pitsis, Tyrone. (2015). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Milles, Jeffrey A. (2012). *Management and Organization Theory: A Jossey Bass Reader*. Jossey Bass.
- Rinawati. (2019). *Pengantar Teori Manajemen Komunikasi dan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Baru Press.
- Tasufiqurokhman & Satispi, Evi. (2018). *Teori dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. Tangerang: UMJ Press.
- Adnan, Indra Muchlis, & Hamim, Sufian. (2013). *Administrasi, Organisasi dan Manajemen: Suatu Ilmu, Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Trussmedia Grafika.

Profil Penulis



Augustin Rina Herawati

Penulis adalah Dosen Administrasi Publik di FISIP Undip Semarang. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana pada Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro tahun 1991. Pada tahun 2000 penulis menyelesaikan studi S-2 di Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, serta tahun 2012 menyelesaikan studi S-3 di Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Riwayat mengajar penulis dalam menjalani karier sebagai dosen, yaitu pada Program Studi Sarjana Terapan, Program Studi Magister Terapan dan pada Program Doktor Terapan di Politeknik STIA LAN Jakarta pada tahun 2014–2020. Tahun 2020 – sekarang menjadi Dosen Administrasi Publik di FISIP Undip Semarang.

Penulis memiliki kepakaran dibidang kebijakan publik, manajemen perubahan, kreatifitas dan inovasi. 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. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku, baik buku ajar maupun buku referensi, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Penulis juga aktif dalam pembuatan karya ilmiah, artikel ilmiah di jurnal nasional ataupun internasional hingga saat ini.

E-mail Penulis: rinahera1508@gmail.com

FUNGSI PENGAWASAN DALAM MANAJEMEN

Paringsih, S.E., M.M.

Universitas Muhammadiyah Sukabumi

Manajemen merupakan proses di mana seseorang memiliki kesempatan mengatur segala sesuatu yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok. Kegiatan ini dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dari seseorang atau kelompok menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada. Ilmu manajemen sangat bermanfaat bila diterapkan dalam kehidupan sehari-hari karena sesuatu yang dilaksanakan sudah terprogram dalam perencanaan, diatur bahkan dapat diawasi dan dievaluasi, sehingga segala sesuatu yang dikerjakan bisa tepat waktu, hemat, tidak melaksanakan dengan sia-sia.

Pengawasan merupakan fungsi manajemen atau kegiatan dalam manajemen yang berhubungan dengan pemeriksaan mengenai kegiatan yang pelaksanaannya sesuai dengan ketentuan perencanaan atau tidak, sampai sejauhmana perkembangan yang telah dicapai dan perencanaan yang belum dapat diselesaikan dengan melakukan koreksi atau pembetulan jika terjadi kesalahan. Semua kegiatan yang menyangkut perencanaan dan tindakan yang sudah dilaksanakan diperlukan adanya *controlling* atau pengawasan. Pengawasan atau *controlling* merupakan fungsi manajemen untuk mengevaluasi secara keseluruhan terhadap kinerja semua sumber daya organisasi agar dapat memastikan bahwa semua kegiatan organisasi dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan agar dapat menghindari kemungkinan terjadinya penyelewengan atau penyimpangan terhadap tujuan yang akan dicapai. Pengawasan dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan bisa dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan tersebut dilakukan.

Kegiatan pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu perencanaan. Dengan kita melaksanakan pengawasan, maka perencanaan yang sudah disusun dan diharapkan oleh manajemen bisa terpenuhi dan bisa berjalan dengan baik. Pengawasan pada dasarnya diarahkan untuk sepenuhnya dapat menghindari adanya kemungkinan terjadi penyelewengan atau terdapat penyimpangan terhadap tujuan yang akan dicapai. Dengan dilakukannya pengawasan, diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dengan cara *efektif* dan *efisien*. Bahkan, melalui pengawasan dapat tercipta suatu kegiatan yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kegiatan organisasi sudah berhasil dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dilaksanakan dan sampai sejauhmana penyelewengan atau penyimpangan terjadi dalam proses melaksanakan rencana kerja tersebut.

Pengertian Pengawasan

1. Drs. Zulkifli Amsyah, MLS dalam buku Manajemen Sistem Informasi (2005), pengawasan merupakan kegiatan manajemen yang berkaitan dengan pemeriksaan untuk menentukan apakah pelaksanaannya sudah dikerjakan sesuai dengan perencanaan, sudah sejauhmana kemajuan yang dicapai dan perencanaan yang belum mencapai kemajuan serta melakukan koreksi bagi pelaksanaan yang belum terselesaikan sesuai rencana.

2. Harold Koontz dalam buku Dasar-Dasar Manajemen (2009) mengemukakan bahwa pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.
3. Wursanto (2002) menyatakan bahwa pengawasan atau *controlling* bertujuan untuk mengetahui apakah pelaksanaan tugas/pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan menyangkut kegiatan membandingkan antara hasil nyata yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan, dan apabila pelaksanaannya menyimpang dari rencana, maka perlu diadakan koreksi seperlunya. Organisasi akan mencapai sasarannya apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi pengawasan dengan sebaik-baiknya.
4. The Liang Gie (Atmodiwiryo) dalam Satriadi (2016), pengawasan adalah pemeriksaan mencocokkan dan mengusahakan agar pekerjaan pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta hasil yang dikehendaki. Sedangkan menurut Earl P. Strong dalam buku Dasar-Dasar Manajemen (2009), pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.
5. Maman Ukas dalam buku Manajemen (2006), menyatakan pengawasan merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan kerja sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.
6. Sondang Siagian Atmodiwiryo dalam Satriadi (2016), pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

7. Herujito (2006) mendefinisikan pengawasan (*controlling*) sebagai elemen atau fungsi keempat manajemen ialah mengamati dan mengalokasikan dengan tepat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
8. Terry dan Leslie (2005) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses mengevaluasi pelaksanaan kerja dengan membandingkan pelaksanaan aktual dengan apa yang diharapkan (*goal and objectives*) serta mengambil tindakan yang perlu.
9. S.P Siagian (2004) menyatakan bahwa mengawasi berarti mengamati dan memantau dengan berbagai cara seperti pengamatan langsung kegiatan-kegiatan operasional dilapangan, membaca laporan dan berbagai cara lainnya sementara kegiatan operasional sedang berlangsung maksudnya ialah untuk mengetahui apakah dalam pelaksanaan terdapat penyimpangan disengaja atau tidak dari rencana dan program yang telah ditentukan sebelumnya.
10. Siagian (2005) mengemukakan bahwa pengawasan sebagai salah satu fungsi organik manajemen merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai fungsi organik, pengawasan merupakan salah satu tugas mutlak diselenggarakan oleh semua orang yang menduduki jabatan manajerial, mulai dari manajer puncak hingga para manajer rendah yang secara langsung mengendalikan kegiatan-kegiatan teknis yang diselenggarakan oleh semua petugas operasional.

Berdasarkan berbagai deskripsi tentang pengertian pengawasan yang dikemukakan oleh para ahli dalam sajian di atas, diperoleh suatu kesimpulan atau konsep pemahaman bahwa pengawasan perlu dilakukan secara berkala dan rutin oleh pimpinan atau manajer atau oleh seseorang yang mempunyai

wewenang untuk melakukan pengawasan, penilaian, pemeriksaan, pemantauan serta melakukan perbaikan supaya tidak terjadi penyimpangan dalam mencapai tujuan sesuai dengan rencana atau prosedur yang telah ditetapkan sehingga kegiatan berjalan secara efektif dan efisien. Dengan adanya pengawasan, maka kesalahan-kesalahan yang telah terjadi diharapkan dapat diperbaiki dan tidak terulang kembali.

Tujuan Pengawasan

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, dapat dipastikan bahwa dalam rangka meningkatkan disiplin kerja pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai tentunya sangat perlu diadakan pengawasan, karena pengawasan mempunyai beberapa tujuan yang sangat berguna dan jelas bagi organisasi atau perusahaan dan pihak-pihak yang melaksanakan pengawasan.

Tujuan pengawasan yang dikemukakan oleh para ahli antara lain Bohari (2002) menjelaskan bahwa tujuan pengawasan adalah mengamati apa yang sebenarnya terjadi, dengan maksud untuk secepatnya melaporkan kesalahan atau hambatan kepada pimpinan atau penanggung jawab kegiatan yang bersangkutan agar dapat diambil tindakan yang korektif yang perlu. Sedangkan menurut Earl P. Strong dalam buku Dasar-Dasar Manajemen (2009), pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.

Lebih lanjut menurut pandangan Drs. Brantas, M.Pd. dalam buku Dasar-Dasar Manajemen, tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut:

- 1) Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
- 2) Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan-penyimpangan.

- 3) Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.
- 4) Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan.
- 5) Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan.
- 6) Mendapatkan cara-cara yang lebih baik untuk membina yang lebih baik.
- 7) Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas organisasi.
- 8) Meningkatkan kelancaran operasi organisasi.
- 9) Memberikan kinerja organisasi.
- 10) Menciptakan terwujudnya pemerintahan yang bersih.
- 11) Mendapatkan opini atas kinerja organisasi.
- 12) Mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kinerja yang ada.

Menurut Simbolon (2004) pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (*efisien*) dan berhasil guna (*efektif*) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

1. Silalahi (2003) menyatakan bahwa tujuan dari pengawasan adalah: Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
2. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
3. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.

5. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

Menurut George R. Terry (Sukarna, 1989) tujuan pelaksanaan pengawasan adalah:

- 1) Untuk mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak.
- 2) Untuk mengetahui kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar supaya tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbul kesalahan yang baru.
- 3) Untuk mengetahui apa penggunaan yang ditetapkan dalam planning terarah pada sasarannya dan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- 4) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan program sesuai dengan yang telah ditentukan dalam planning atau tidak.
- 5) Untuk mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam *planning*.

Menurut Manulang (2004), tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada masa sekarang maupun waktu-waktu yang akan datang.

Dari beberapa pendapat mengenai tujuan pengawasan, dapat disimpulkan bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mengetahui dan memahami kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan.

Apakah pekerjaan yang dilakukan tersebut berjalan secara *efektif* dan *efisien*. Dengan demikian, objek pengawasan dapat diketahui kinerjanya, sehingga jika terjadi kesalahan dapat diperbaiki dengan segera.

Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan yang utama adalah untuk menentukan apakah telah terjadi suatu tindak penyimpangan dalam sebuah pekerjaan, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan agar bisa menjamin bahwa semua sumber daya organisasi telah digunakan secara efektif dan secara efisien, guna mencapai tujuan organisasi.

Adapun fungsi pengawasan menurut Siagian (2002) pengawasan dilakukan bertujuan untuk mencegah terjadinya deviasi dalam operasional atau rencana, sehingga berbagai kegiatan operasional yang sedang berlangsung terlaksana dengan baik dalam arti bukan hanya sesuai rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang setinggi mungkin.

Bohari (2004) mengatakan bahwa fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Sudarsono dan Edilius (2002) mengemukakan bahwa pengawasan berfungsi agar dapat diperoleh hasil produksi berupa barang dan jasa yang berkualitas dalam jangka waktu yang sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Maringan Masry Simbolon (2004) mengatakan bahwa fungsi pengawasan di antaranya adalah:

1. Mempertebal rasa dan tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditentukan.
3. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.

4. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan - pemborosan.

Menurut Julina (2008), fungsi pengawasan adalah identifikasi berbagai faktor yang menghambat kegiatan, dan pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan dapat tercapai. Fungsi ini diperlukan untuk memastikan apakah yang telah direncanakan dan diorganisasikan dapat berjalan dengan baik. Secara lebih lengkap fungsi pengawasan didefinisikan sebagai upaya sistematis dalam menetapkan standard kinerja dan berbagai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikan dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berikut terdapat beberapa fungsi pengawasan, antara lain:

- 1) Fungsi pengawasan adalah sebagai penilai apakah setiap unit-unit telah melaksanakan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing
- 2) Fungsi pengawasan lainnya adalah sebagai penilai apakah surat-surat atau laporan yang didapat sudah menggambarkan kegiatan-kegiatan yang sebenarnya secara tepat dan cermat.
- 3) Fungsi pengawasan selanjutnya adalah sebagai penilai apakah pengendalian manajemen sudah cukup memadai dan dilakukan secara efektif.
- 4) Fungsi pengawasan berikutnya adalah sebagai peneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif yakni mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

- 5) Fungsi pengawasan yang terakhir adalah sebagai peneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efisien.

Macam-Macam Pengawasan

Marigan Masry Simbolon (2004) berpendapat bahwa teknik pengawasan ada dua macam, yaitu:

1. Pengawasan Langsung

Pengawasan yang dilakukan seorang manajer atau pimpinan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung, pengawasan ini dapat berbentuk inspeksi langsung dan laporan dari tempat.

2. Pengawasan tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung merupakan pelaksanaan pengawasan yang dilakukan dari jarak jauh dengan melalui laporan yang dapat dilihat dari:

- a. Laporan Tertulis
- b. Laporan Lisan

Dari pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa pelaksanaan pengawasan dari pimpinan dapat dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung, di mana tugas dari seorang pimpinan dalam pengawasan tidak dapat dihindari dalam segala kegiatan organisasi, untuk itu keberhasilan suatu organisasi ataupun instansi dapat diukur dari proses kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh seorang pimpinan.

Beberapa macam cara atau teknik pengawasan dapat dibedakan antara lain, dilihat dari petugas pengawasan:

3. Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya atau pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan. Pengawasan dalam bentuk ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan

langsung atau pengawasan melekat (*built in control*) atau pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh inspektorat jenderal pada setiap kementerian dan inspektorat wilayah untuk setiap daerah yang ada di Indonesia.

4. Pengawasan ekstern adalah pengawasan yang dilakukan oleh pihak luar atau pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar unit organisasi yang diawasi, dapat dilakukan secara formal atau informal.
5. Pengawasan formal adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi dan dapat dilakukan secara intern maupun ekstern. Jenis pengawasan ini, dalam biasanya berkaitan dengan penyelenggaraan negara.
6. Pengawasan informal adalah penilaian yang dilakukan oleh masyarakat atau konsumen baik langsung maupun tidak langsung.

Pengawasan dilihat dari segi waktu pengawasan:

- 1) Pengawasan *preventive* adalah pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. Lazimnya, pengawasan ini dilakukan pemerintah dengan maksud untuk menghindari adanya penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang akan membebankan dan merugikan negara lebih besar.
- 2) Pengawasan *repressive* adalah pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. Lazimnya dilakukan pada akhir tahun anggaran, di mana anggaran yang telah ditentukan kemudian disampaikan laporannya. Setelah itu, dilakukan pemeriksaan dan pengawasannya untuk

mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan.

- 3) Pengawasan saat proses dilakukan adalah pengawasan yang dilakukan disaat pelaksanaannya berlangsung, dengan maksud jika terjadi kesalahan segera diperbaiki pada saat itu juga.
- 4) Pengawasan berkala adalah pengawasan yang dilakukan secara berkala, misalnya perbulan, per semester dan lain-lain sesuai waktu yang ditentukan.
- 5) Pengawasan mendadak adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apa pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik.
- 6) Pengawasan melekat adalah pengawasan yang dilakukan secara *integrative* mulai dari sebelum, pada saat dan sesudah kegiatan dilakukan.

Macam pengawasan dilihat dari bidang kerja atau obyek yang diawasi, yaitu:

- a. Pengawasan Karyawan (*Personnel Control*)
- b. Pengawasan Keuangan (*Financial Control*)
- c. Pengawasan Produksi (*Production Control*)
- d. Pengawasan Waktu (*Time Control*)
- e. Pengawasan Teknis (*Technical Control*)
- f. Pengawasan Kebijakan (*Policy Control*)
- g. Pengawasan Penjualan (*Sales Control*)
- h. Pengawasan Inventaris (*Inventtory Control*)
- i. Pengawasan Pemeliharaan (*Maintenance Control*)

Ciri-Ciri Pengawasan

Menurut Siagian (2007), pengawasan akan berlangsung efektif apabila memiliki berbagai ciri -ciri sebagai berikut:

1. Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Teknik pengawasan harus sesuai, antara lain dengan penemuan informasi tentang siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang menjadi sasaran pengawasan tersebut.
2. Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dari rencana.
3. Pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik-titik strategis tertentu.
4. Objektivitas dalam melakukan pengawasan.

Salah satu komponen dalam rencana ialah standar prestasi kerja yang diharapkan dipenuhi oleh para pelaksana kegiatan operasional tersebut. Standar tersebut harus jelas terlihat bukan saja dalam prosedur dan mekanisme kerja, melainkan rangkaian kriteria yang menggambarkan persyaratan, baik kuantitatif dan kualitatif. Dengan adanya kriteria tersebut, pengawasan dapat dilakukan lebih objektif.

5. Keluwesan pengawasan, pengawasan sebaiknya bersifat fleksibel, sehingga jika terjadi desakan untuk melakukan perubahan-perubahan pada pelaksanaan, perubahan itu dapat dilakukan tanpa harus mengganti pola dasar kebijaksanaan dan rencana organisasi.
6. Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi.
7. Efisiensi pelaksanaan pengawasan. Pengawasan dilakukan supaya keseluruhan organisasi bekerja dengan tingkat efisiensi yang semakin tinggi.
8. Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat. Dengan mengatasmakan kecanggihan sistem pengawasan, dewasa ini banyak digunakan

dan dikembangkan berbagai teknik untuk membantu para manajer melakukan pengawasan secara efektif seperti berbagai rumus matematika, bagan-bagan yang rumit, analisis yang rinci dan data-data statistik.

9. Pengawasan mencari apa yang tidak beres. Artinya, pengawasan yang baik menemukan siapa yang salah dan faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya kesalahan tersebut kemudian memperbaiki kesalahan tersebut.
10. Pengawasan harus bersifat membimbing.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri dari pengawasan yang efektif adalah:

- a. Pengawasan harus mempunyai kejelasan tentang pencapaian tujuan dalam mengadakan perbaikan.
- b. Dalam pelaksanaan pengawasan, manajer harus adil dan bijak dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan tersebut.
- c. Pengawasan harus bersifat fleksibel, di mana jika terjadi perubahan-perubahan pada pelaksanaannya, pengawasan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan.
- d. Pengawasan haruslah berjalan secara efektif, bila perlu efisien.
- e. Pengawasan bersifat membimbing agar terjadi perbaikan.

Setelah mengetahui ciri-ciri dari pengawasan yang efektif seperti yang sudah dibahas dalam tulisan ini, seorang manajer atau pimpinan organisasi sudah seharusnya mengaplikasikan ciri-ciri pengawasan yang sudah disebutkan demi kemajuan organisasi, instansi dan atau perusahaan.

Alat-Alat Pengawasan

Ada beberapa alat yang dapat digunakan untuk melakukan fungsi pengawasan, yaitu:

1. Anggaran atau *Budget*

Budget atau anggaran adalah suatu ikhtisar hasil yang akan diharapkan dari pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tersebut.

2. Non-*Budget*

Alat pengawasan non-*budget* antara lain:

- a. *Personal observation*, yaitu pengawasan langsung yang dilakukan secara pribadi oleh pimpinan perusahaan terhadap karyawan atau bawahan yang sedang bekerja.
- b. *Report*, laporan dibuat oleh para manajer bawahan kepada atasan.
- c. *Financial Statement*, merupakan laporan keuangan yang biasanya terdiri dari neraca dan laporan laba rugi.
- d. Statistik, merupakan proses pengumpulan data, keterangan dan kejadian yang telah berlalu.
- e. *Break Even Point* (titik pulang pokok), yaitu suatu titik atau keadaan ketika jumlah penjualan tertentu tidak mendapat laba atau rugi.
- f. Internal Audit yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan yang meliputi bidang-bidang kegiatan secara menyeluruh.
- g. Standar Pengawasan, yang dimaksud dengan standar pengawasan adalah ukuran yang telah ditetapkan atas dasar mana akibat yang terjadi dapat dinilai, yang merupakan patokan bagi pengawas dalam menilai apakah objek atau pekerjaan yang diawasi berjalan dengan semestinya atau tidak. Dengan kata lain sebagai alat pembanding di dalam pengawasan yaitu:
 - 1) Standard Fisik, standar ini biasa digunakan pada tingkat operasi yang sebenarnya dari perusahaan di mana bahan-bahan dipergunakan, tenaga buruh diberdayakan,

jasa-jasa diberikan dan barang-barang diproduksi, standar ini bersifat kuantitatif.

2) Standar Manometer, dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a) Standar biaya, meliputi dasar-dasar untuk mengukur yang mencerminkan pengeluaran uang, guna merealisasi suatu program atau suatu unsur dari sebuah program.
- b) Standar modal, yaitu suatu kelompok standar yang terpisah karena lebih berhubungan dengan modal yang diinvestasikan dalam perusahaan daripada biaya operasi.
- c) Standar pendapatan, timbul dari penerapan nilai uang dari penjualan.

Standar Abstrak, pengukuran standar abstrak yang meliputi efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan, sangat sulit dilaksanakan terlebih lagi pengukuran antara yang baik dan tidak baik dengan ukuran moralitas manusia.

Daftar Pustaka

- <https://aepnurulhidayat.wordpress.com/2016/08/27/konsep-pengawasan-by-aep-nurul-hidayah/comment-page-1/> - 1. Dipublikasi pada 27 Agustus 2016 oleh Aep Nurul Hidayah
- <https://hot.liputan6.com/read/4369062/manajemen-adalah-seni-melaksanakan-dan-mengatur-kenali-fungsinya?source=search> - 2. Manajemen adalah Seni Melaksanakan dan Mengatur, Kenali Fungsinya Husnul AbdiHusnul Abdi 29 Sep 2020, 21:15 WIB
- <http://repo.darmajaya.ac.id/271/3/BAB%20II.pdf>
- <https://hot.liputan6.com/read/4857007/5-fungsi-pengawasan-yang-perlu-diketahui-beserta-definisi-dan-jenis-jenisnya> - Fungsi Pengawasan yang Perlu Diketahui, Beserta Definisi dan Jenis-Jenisnya ,Ayu Rifka SitoresmiAyu Rifka Sitoresmi ,11 JAN 2022
- <http://repository.uin-suska.ac.id/15320/7/7.%20BAB%20II%2018929ADN.pdf>
- <https://www.materibelajar.id/2016/05/ciri-ciri-dan-syarat-pengawasan-menurut.html> - Ciri-Ciri Dan Syarat Pengawasan Menurut Ahli / Pakar By Ase Satria — Ekonomi
- <https://www.materibelajar.id/2016/05/tujuan-dan-fungsi-pengawasan-menurut.html> - Tujuan Dan Fungsi Pengawasan Menurut Para Ahli By Ase Satria — Ekonomi
- https://id.berita.yahoo.com/5-fungsi-pengawasan-yang-perlu-124035555.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQ - Fungsi Pengawasan yang Perlu Diketahui, Beserta Definisi dan Jenis-Jenisnya, 11 Januari 2022.
- Herujito, Yayat M. (2001). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo.

- Siagian, Sondang P. (2005). *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simbolon, Maringan Masry. (2004). *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue. (2005). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Terry, George R. (2008). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wursanto, Ig. (2002). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

Profil Penulis



Paringsih

Lahir di Malang, 26 April 1965, anak pertama dari tiga bersaudara yang dibesarkan dengan didikan militer dari ayah bernama Alm. ABD. Maram, menyelesaikan pendidikan dasar di Kota Batu, Malang Jawa Timur dengan aktivitas di luar sekolah sebagai penari Bali, SDK Sang Timur selesai di tahun 1977 dan SMP Katolik Widyatama Batu selesai tahun 1980, melanjutkan ke SMA Negeri Batu selesai tahun 1984 dan semasa masih sekolah penulis menulis tulisan fiksi dalam bentuk beberapa cerpen bertema remaja dan beberapa artikel. Mendapatkan gelar sarjana S-1 dengan melaksanakan pendidikan S-1 di UNISMA Malang Fakultas Ekonomi jurusan manajemen selesai tahun 1989. Pengalaman berorganisasi sosial ketika masih kuliah S1 sebagai ketua ikatan mahasiswa Kota Batu , aktif di organisasi Forum Komunikasi Putra Putri ABRI dan Purnawirawan ABRI (FKPPI), aktif sebagai pembina Pramuka di Kabupaten Malang, Aktif di organisasi pemuda KNPI Kabupaten Malang, menjadi penatar P4 Tingkat Propinsi, menjadi MC di berbagai kegiatan organisasi sosial masyarakat dan di lingkungan kampus juga di lingkungan organisasi Bhayangkari, menyelesaikan S-2 di Universitas Pamulang di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia di tahun 2013. Sebagai istri anggota POLRI aktif di kepengurusan Bhayangkari. Dikarunia 2 orang putri, yaitu Pusporini Palupi Jamaludin S.ST., M.M (berprofesi sebagai dosen) dan Swastika Niskala S. Farm., M.M., Apt (berprofesi sebagai Apoteker). Sejak Tahun 1998 menjadi pengurus bidang pendidikan di Yayasan Kemala Bhayangkari Jakarta Selatan (selama 13 tahun). Sejak tahun 2011 menjadi kepala sekolah di SMP Kemala Bhayangkari Jakarta (Selama 7 tahun) juga menjadi pengajar/pendidik di sekolah di lingkungan sekolah Bhayangkari. Saat ini, sebagai pengajar dan berstatus sebagai dosen tetap di UMMI (Universitas Muhammadiyah Sukabumi) di Fakultas Ilmu Administrasi dan Humaniora, program studi Administrasi Bisnis. Penulis juga sedang menyelesaikan kuliah S-3 Ilmu Manajemen di Universitas Pakuan Bogor (UNPAK). Penulis mengikuti beberapa seminar yang diadakan secara nasional.

E-mail Penulis: ningbawuk1965@gmail.com

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Acai Sudirman, S.E., M.M

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Seluruh kegiatan operasional perusahaan diperlukan sumber daya manusia, sumber daya manusia merupakan salah faktor penting produksi dalam menentukan keberhasilan perusahaan (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021). 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 (Efendi *et al.*, 2022). 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 (Butarbutar *et al.*, 2021). Usaha untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan harus dipimpin oleh seorang manajer. Manajer tersebut, harus memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinan, di mana kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan dalam untuk memengaruhi,

menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk tujuan tertentu. Dengan demikian, seorang manajer yang menjalankan kepemimpinan dapat memengaruhi bawahannya untuk melakukan kegiatan yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi, salah satunya dengan meningkatkan prestasi kerja.

Sementara manajemen diartikan sebagai profesi karena kegiatan manajemen tidak bisa dilakukan oleh semua orang secara sembarangan. Kegiatan manajemen dilakukan oleh manajer yang memiliki keahlian dan keterampilan untuk mengelola sumber-sumber daya dalam organisasi. Setiap organisasi profit ataupun nonprofit, organisasi yang menghasilkan barang ataupun organisasi yang menghasilkan jasa pasti tidak terlepas dari kegiatan manajemen.

Melalui kegiatan manajemen yang baik maka semua sumber daya yang ada dalam organisasi dapat direncanakan, diorganisasikan, diarahkan dan diawasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien (Sherly *et al.*, 2020). Dikatakan efektif karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui cara yang benar dari beberapa alternatif pilihan dan diimplementasikan dengan tepat dan dalam waktu yang cepat. Sementara dikatakan efisien karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya organisasi yang minimal namun hasil dari pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut maksimal.

Pada organisasi, ada satu keadaan yang tidak boleh diabaikan, yaitu pentingnya integrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas organisasi bisnis disyaratkan agar beranjak pada perubahan yang begitu cepat (Hartini *et al.*, 2021). Derasnya arus perubahan membuat pengembangan pada perusahaan untuk selalu menaksir apakah perubahan tersebut dapat berdampak negatif atau positif untuk perusahaan pada masa mendatang. Ada beberapa perusahaan besar dalam penerapan organisasi bisnisnya yang kurang dalam memberi pandangan atau bagian

dalam penyertaan manajer sumber daya manusia dalam pembentukan konsep bisnis yang akan dilaksanakan pada waktu tertentu (Putri *et al.*, 2021). Pimpinan mungkin tidak menyadari betapa pentingnya kebutuhan perencanaan sumber daya manusia pada organisasi karena yang dimaksud dalam kebutuhan tersebut tidak tampak dengan jelas. Hakikatnya, kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi sangat sulit dengan apa yang sudah dipikirkan kemudian dituangkan pada kebutuhan sumber daya manusia tersebut (Muliana *et al.*, 2020).

Menurut Sinambela (2018), organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru. Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang.

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 (Mulyono *et al.*, 2021).

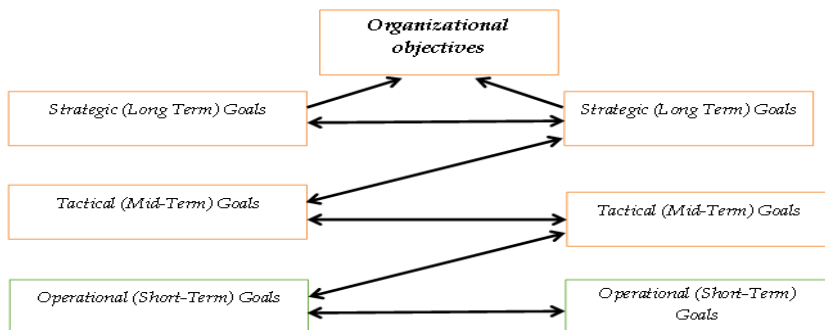
Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen

Dalam perencanaan resmi, tujuan spesial yang mencakup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Jadi, mengapa para manajer harus mengkonsep suatu rencana untuk beberapa alasan. Pertama, dengan perencanaan mampu memberikan arah kepada manajer maupun kepada karyawannya mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kedua, perencanaan mampu mengurangi hal yang tidak pasti dengan mendorong para manajer untuk melihat apa yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang baik itu dari segi perubahan ekonomi, perilaku konsumen, pesaing, pemasok serta teknologi (Sherly *et al.*, 2020). Tetapi, perencanaan tidak secara langsung menghilangkan keadaan yang tidak pasti itu, untuk itu manajer tetap memiliki rencana hingga mampu merespons secara efektif. Selain itu, perencanaan tujuan organisasi juga mampu meminimalkan pemborosan dan kekosongan, jika perencanaan sudah dikoordinasikan ke setiap unit yang terkait agar proses pencapaian dapat seefisien mungkin dilaksanakan (Efendi *et al.*, 2021). Yang terakhir alasan kenapa proses penetapan perencanaan tujuan organisasi sangat penting yaitu dengan perencanaan dapat menetapkan tujuan dan standar yang akan digunakan pada lini manajemen organisasi (Sherly *et al.*, 2020).

Sasaran menspesifikasikan apa yang akan diperoleh pada masa yang akan datang, sedangkan rencana menspesifikasikan rencana yang ada saat ini. Perencanaan sering disebut fungsi penting dalam fungsi manajemen karena menentukan dasar untuk semua hal lainnya yang dilakukan para manajer ketika memimpin dan mengelola organisasi. Tujuan (sasaran) merupakan hasil yang diinginkan diperoleh organisasi, yang mengarahkan pimpinan organisasi mengambil keputusan manajemen dan membentuk standar untuk hasil kerja yang dinilai.

Perencanaan merupakan dasar untuk mencapai tujuan, sedangkan rencana merupakan dokumen yang menentukan kerangka bagaimana tujuan itu akan terpenuhi. Ketika melakukan perencanaan biasanya manajer mengembangkan tujuan dan rencana sesuai dengan kondisi yang ada (Stephen and Coutler, 2010). Di dalam proses perencanaan dapat dianggap utama sebagai aktivitas generik. Seluruh level manajemen organisasi ikut serta di dalam kegiatan perencanaan, namun tidak terdapat organisasi yang mempunyai metode yang sama.

Keadaan lingkungan yang kompleks dan ketidakpastian masa depan membuat manajer memfokuskan kepada masalah-masalah operasional dan hasil jangka pendek. Menurut (Daft, 2006), tujuan (sasaran) dalam suatu organisasi merupakan kondisi pada masa depan yang harus dipenuhi oleh suatu dengan perencanaan yang matang dan strategis. Penetapan target menjadi hal yang utama di organisasi tujuannya untuk suatu maksud serta mendefinisikan dan menyatakan maksud tersebut. Rencana (*plan*), merupakan cetak biru untuk tercapainya sasaran melalui pengalokasian sumber yang penting, penetapan penjadwalan kegiatan, tugas-tugas, serta tindakan-tindakan lain yang dibutuhkan. Maka, akan didapatkan hubungan sebagaimana digambarkan dalam gambar 19.1 sebagai berikut:



Gambar 7.1 Hubungan antara Tujuan dan Rencana dari Segi Waktu

Sumber: (Sule and Saefullah, 2010)

Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan karena sistem ini memiliki peranan yang cukup besar dalam perkembangan perusahaan. Suatu perusahaan akan rentan mengalami kemunduran jika tidak memiliki sistem pengendalian manajemen. Sebaliknya, perusahaan memiliki potensi untuk berkembang jika terdapat sistem pengendalian yang baik. Setiap perusahaan pastinya memiliki standar pengendaliannya masing-masing.

Semakin baik sistem pengendalian tersebut, maka akan berdampak baik juga terhadap organisasi perusahaan. Namun, sebagian organisasi/perusahaan juga ada yang tidak terlalu memikirkan sistem pengendalian manajemen ini. Oleh karena itu, tidak sedikit perusahaan besar yang mengalami kemunduran ataupun bangkrut. Berdasarkan kenyataan ini, maka setiap perusahaan dinilai harus kembali menguji dan mengkaji ulang sistem pengendalian manajemen yang dimilikinya. Pengendalian (*Controlling*) merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang harus dilakukan dan diterapkan oleh semua manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Secara sederhana, pengendalian merupakan fungsi dari manajemen untuk memastikan bahwa kegiatan dan aktivitas dalam organisasi dijalankan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Fungsi pengendalian atau *controlling* juga akan memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki organisasi telah digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi tersebut (Suryani *et al.*, 2021).

Pengendalian (*controlling*) diartikan sebagai proses mengukur kinerja dan melakukan tindakan untuk memastikan hasil yang diharapkan. Tujuannya adalah langsung untuk memastikan bahwa rencana dapat dicapai, dan kinerja actual mencapai atau melebihi sasaran. Dasar untuk pengontrolan adalah organisasi, (Schermerhorn, 2010). Sedangkan George & Jones (2012), mendefinisikan *controlling* sebagai proses di mana para manajer memantau dan mengatur bagaimana sebuah organisasi dan segenap anggotanya menjalankan kegiatan

yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Dalam pengendalian, para manajer memantau dan mengevaluasi apakah strategi dan struktur organisasi bekerja seperti yang dikehendaki, bagaimana hal-hal tersebut dapat ditingkatkan dan bagaimana harus diubah jika tidak bekerja. Fungsi pengendalian pada dasarnya dilakukan di semua jenis organisasi komersial maupun yang nonkomersial dan di semua tingkatan manajemen yaitu manajemen puncak, manajemen menengah maupun manajemen tingkat bawah. Fungsi pengendalian akan membandingkan kinerja aktual organisasi dengan standar yang ditentukan, menemukan penyimpangan dan upaya untuk mengambil tindakan korektif. Dalam fungsi pengendalian ini, juga membantu merumuskan perencanaan pada masa yang akan datang. Dengan demikian, fungsi pengendalian akan memastikan bahwa pelaksanaan pencapaian tujuan telah berjalan sesuai yang direncanakan sehingga juga membantu dalam membawa siklus manajemen kembali ke perencanaan.

Proses dan Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Manajemen jika dipelajari secara sistemik, komprehensif dan dilaksanakan secara konsisten akan lebih menjamin untuk mencapai keberhasilan karena arah tujuan dan sasarannya sudah jelas. Jika terjadi kegagalan, maka melalui manajemen dapat dilakukan evaluasi kembali untuk dapat dijadikan bahan pembelajaran (*lesson learned*) bagi pengembangan organisasi melalui perbaikan perencanaan dan tindakan secara berkelanjutan (Sherly *et al.*, 2020). Sementara manajemen diartikan sebagai profesi karena kegiatan manajemen tidak bisa dilakukan oleh semua orang secara sembarangan.

Kegiatan manajemen dilakukan oleh manajer yang memiliki keahlian dan keterampilan untuk manage sumber-sumber daya dalam organisasi. Setiap organisasi profit ataupun nonprofit, organisasi yang menghasilkan barang ataupun organisasi yang menghasilkan jasa pasti tidak terlepas dari kegiatan manajemen.

Melalui kegiatan manajemen yang baik maka semua sumber daya yang ada dalam organisasi dapat direncanakan, diorganisasikan, diarahkan dan diawasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien (Sherly *et al.*, 2020). Dikatakan efektif karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui cara yang benar dari beberapa alternatif pilihan dan diimplementasikan dengan tepat dan dalam waktu yang cepat. Sementara dikatakan efisien karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya organisasi yang minimal namun hasil dari pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut maksimal.

Prinsip keterbukaan sangat penting dalam sebuah organisasi, keterbukaan dalam artian bahwa organisasi membuka diri untuk melakukan kerja sama dengan pihak lain dengan mengedepankan sikap saling menghargai dan tidak saling merugikan. Menyebarluaskan kepada seluruh khalayak ramai terkait kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, sehingga tidak kesan bahwa organisasi tersebut melaksanakan kegiatan terlarang (Muliana *et al.*, 2020). Berbagai organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, terkait pada tipe organisasinya. Badan politik misalnya, bisa memiliki tujuan buat menuangkan harapan orang lewat ketentuan kelembagaan politik khusus. Ataupun dapat pula badan politik bermaksud buat mencapai bangku kewenangan paling-paling supaya kedudukannya bagaikan pembawa harapan orang bisa direalisasikan dengan cara maksimal.

Salah satu ciri prinsip keterbukaan mekanisme proses penetapan tujuan organisasi yang jelas dan transparan. Ada enam unsur dasar yang melatarbelakangi penetapan tujuan organisasi (Sucahyowati, 2017), antara lain:

1. Benda serta pelayanan yang diproduksi badan hendak bisa membagikan bermacam khasiat, sangat sedikit serupa dengan biayanya.
2. Benda serta pelayanan bisa melegakan keinginan pelanggan.

3. Teknologi yang dipakai dalam cara penciptaan hendak menghasilkan benda serta pelayanan dengan bayaran serta mutu bersaing.
4. Kegiatan keras serta sokongan semua pangkal dayanya, badan bisa bekerja dengan bagus.
5. Jasa manajemen hendak membagikan public image yang profitabel, alhasil mereka mau menancapkan modal serta mengamalkan tenaganya buat menolong keberhasilan badan.
6. Industri memiliki rancangan diri yang bisa dikomunikasikan serta ditularkan pada pegawai serta pemegang saham badan.

Setiap organisasi-organisasi memiliki kesamaan dalam pengelolaannya sumber daya yang dimilikinya. Kesamaan itu antara lain terdapat tujuan, keahlian, bentuk serta sistem dan prosedurnya. Terdapatnya sesuatu tujuan, tanpa tujuan badan tidak bisa dibangun. Tujuan ini pastinya cocok dengan tipe organisasinya. Tujuan sesuatu badan umumnya tampak pada sasaran sasaran bagus waktu jauh ataupun waktu pendek. Organisasi merupakan sekumpulan ataupun segerombol orang (lebih dari 2 orang) yang memiliki arti yang serupa buat menggapai tujuannya yang mana dibutuhkan meningkatkan sesuatu bentuk supaya organisasi bisa melakukan profesi dengan baik serta konsisten (Mustika *et al.*, 2020).

Struktur organisasi merupakan alat pengatur dan tanggung jawab organisasi dalam melaksanakan suatu bisnis. Struktur organisasi dianggap dapat membantu mewujudkan tujuan bisnis dalam fungsi dan tanggung jawabnya dengan cara mengatur spesifikasi pekerjaan (Suryani *et al.*, 2021). Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan.

Beberapa dekade yang lalu, karyawan ataupun pegawai dikategorikan sebagai salah satu faktor

produksi, namun untuk saat ini persepsi terkait hal ini telah berubah dikarenakan karyawan ataupun pegawai diberdayakan sebagai elemen yang penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dalam jangka panjang (Febrianty *et al.*, 2020). Berkaitan dengan itu, manajemen biasanya dikerjakan dan dilaksanakan oleh serangkaian orang-orang yang memiliki kompetensi, terampil, berpengalaman juga berpendidikan. Hasil akhir yang akan diterima oleh organisasi sangat bergantung pada rencana yang sudah dibuat, baik itu hasil yang positif (profit) maupun hasil yang negatif (kerugian).

Langkah-Langkah Pengendalian Manajemen

Menurut (Sudirman *et al.*, 2020) terdapat empat langkah utama dalam pengendalian organisasi yaitu menetapkan standar, mengukur kinerja, membandingkan kinerja nyata dengan standar yang ditentukan dan mengambil tindakan koreksi (perbaikan) jika terjadi penyimpangan. Berikut ini adalah pembahasan singkat mengenai empat langkah dalam proses pengendalian organisasi.

Langkah 1. Menetapkan standar (establishing standards).

Standar artinya adalah sasaran atau target yang harus dicapai dalam menjalankan fungsi manajemen. Standar digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari suatu unit kerja, suatu departemen atau organisasi secara keseluruhan. Standar dapat juga disebut sebagai kriteria untuk menilai kinerja organisasi atau unit kerja dari organisasi tersebut. Pada umumnya, standar dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

1. *Tangible* (terukur atau nyata) yaitu standar yang dapat diukur dan nyata, artinya standar yang dibuat itu harus terukur (*measurable standard*). Standar yang dibuat bisa berupa standar waktu (*time*), standar biaya (*cost*), standar penjualan (*sales*), standar pangsa pasar (*market share*), standar produktivitas (*productivity*) bahkan laba yang harus dicapai (*profit*).

2. *Intangible* (tidak terukur atau tidak berwujud) – yaitu standar yang tidak dapat diukur secara moneter ataupun angka. *Standar intangible* lebih sulit diukur jika dibandingkan dengan standar *tangible*. Contohnya, standar sikap dan tingkah laku seorang karyawan, kreativitas karyawan, kesetiaan pelanggan, dan lain sebagainya.

Langkah 2. Mengukur kinerja (performance measurement).

Untuk memudahkan dalam mengukur kinerja, maka kriteria kinerja harus ditentukan terlebih dahulu. Pengukuran harus dilakukan pada unit atau satuan yang sama dengan kriteria yang telah ditentukan. Tolok ukur harus terdefinisi dengan baik dan jelas dalam proses pengukuran/penilaian. Sebagai contoh, untuk menentukan standar produktivitas adalah dalam satuan persentase (%), sehingga tidak boleh menggunakan satuan lain seperti, satuan Rupiah untuk mengukurnya.

Langkah 3. Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditentukan (Comparison of actual and standard performance).

Langkah membandingkan antara kinerja actual dengan standar merupakan langkah aktif yang harus dilakukan oleh manajemen. Penyimpangan adalah apabila terjadi kesenjangan antara kinerja aktual dengan target/standar yang ditetapkan. Manajer yang baik harus mengetahui dan paham dalam hal ini, yaitu bentuk penyimpangan yang terjadi dan faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan. Manajer juga harus bisa membedakan yang mana merupakan penyimpangan minor (kecil), mungkin dapat diabaikan terlebih dahulu dan mana yang merupakan penyimpangan utama (mayor), yang harus segera diambil tindakan.

Langkah 4. Mengambil tindakan koreksi/perbaikan (taking corrective action).

Apabila ditemukan suatu bentuk penyimpangan dan penyebab penyimpangan sudah diketahui, maka tahap selanjutnya adalah mengambil tindakan perbaikan. Jika penyimpangan yang terjadi merupakan masalah kecil

yang masih bisa ditolerir, maka masih bisa ditunda untuk tindakan korektif. Namun, jika penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan besar melampaui batas yang dapat diterima maka harus segera diambil tindakan perbaikan serta mengambil tindakan pencegahan agar tidak terulang di kemudian hari.

Karakteristik Pengendalian yang Efektif

Efek penahan menggambarkan bagaimana pembuat keputusan terpaku pada informasi awal sebagai titik awal dan kemudian, setelah ditetapkan, gagal menyesuaikan informasi selanjutnya secara memadai. Kesan pertama, ide, harga, dan perkiraan memiliki bobot yang tidak beralasan relatif terhadap informasi yang diterima kemudian. Saat pengambil keputusan secara selektif mengatur dan menafsirkan peristiwa berdasarkan persepsi bias mereka, mereka menggunakan bias persepsi selektif. Hal ini memengaruhi informasi yang mereka perhatikan, masalah yang mereka identifikasi, dan alternatif yang mereka kembangkan (Purba *et al.*, 2020).

Pengambil keputusan yang mencari informasi yang menegaskan kembali pilihan masa lalu mereka dan mengabaikan informasi yang bertentangan dengan penilaian sebelumnya menunjukkan bias konfirmasi (Silalahi *et al.*, 2020). Orang-orang ini cenderung menerima informasi nilai nominal yang menegaskan pandangan mereka yang telah terbentuk sebelumnya dan kritis serta skeptis terhadap informasi yang menantang pandangan ini. Sistem pengendalian akan berjalan efektif apabila diintegrasikan dengan perencanaan yang sifatnya fleksibel, akurat, tepat waktu dan objektif (Halim, Sherly and Sudirman, 2020). Berikut ini dijelaskan mengenai karakteristik pengendalian yang efektif dalam manajemen (Sudirman *et al.*, 2020):

1. *Integration with Planning* (Integrasi dengan Perencanaan)

Pengendalian harus dikaitkan dengan perencanaan. Semakin jelas dan tepat hubungan tersebut, berarti

sistem pengendalian semakin efektif. Cara terbaik mengintegrasikan perencanaan dengan pengendalian adalah memperhitungkan pengendalian ketika mengembangkan suatu rencana.

2. *Flexibility* (Fleksibilitas)

Sistem pengendalian harus cukup fleksibel untuk bisa mengakomodasi perubahan. Ketika proses dan kuantitas operasional berubah, sistem pengendalian harus cukup fleksibel untuk menangani kebutuhan dan sistem yang direvisi tersebut.

3. *Accuracy* (Akurat)

Informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan pada keputusan manajer yang tidak tepat. Hal ini bisa dialami oleh manajer penjualan, manajer produksi, manajer SDM, dan manajer lainnya. Inti dari setiap kasus yang ada, apabila hasil dari informasinya tidak akurat maka akan menyebabkan tindakan manajerial juga tidak akurat.

4. *Timelines* (Tepat Waktu)

Tepat waktu tidak selalu berarti kecepatan. Namun, mendeskripsikan sistem pengendalian yang menyediakan informasi sesering dan secepat mungkin adalah perlu. Perlu digarisbawahi, semakin tidak pasti dan tidak stabil situasi, semakin sering pengukuran pengendalian diperlukan.

5. *Objectivity* (Objektivitas)

Sistem pengendalian juga harus menyediakan informasi seobjektif mungkin dari berbagai sumber informasi yang dimiliki organisasi.

Daftar Pustaka

- Butarbutar, M. *et al.* (2021) 'Pengukuran Kinerja Pengurus Credit Union (CU) melalui Kompetensi pada Wilayah Dataran Tinggi di Bawah Naungan Puskopdit Bekatigade Sumatera Utara', *Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(1), p. 10.
- Daft, R. L. (2006) *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Efendi, E. *et al.* (2021) 'Can Job Satisfaction Mediate the Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teacher Performance?', *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(1), p. 136. doi: 10.23887/jere.v5i1.31712.
- Efendi, E. *et al.* (2022) 'Factors Affecting Teacher Organizational Commitment: A Study on Private High School Teachers in Pematangsiantar City', *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(1), pp. 213–224. doi: 10.23960/jpp.v12.i1.202217.
- Febrianty *et al.* (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Urgensi, Trend Dan Ruang Lingkup)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Halim, F., Sherly and Sudirman, A. (2020) *Marketing dan Media Sosial, e-conversion - Proposal for a Cluster of Excellence*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Mulyono, S. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Mustika, A. *et al.* (2020) *Pengantar Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Purba, R. A. *et al.* (2020) *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung:

- Widina Bhakti Persada.
- Sherly *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen Publik dan Bisnis: Tinjauan Teori dan Konseptual*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Silalahi, M. *et al.* (2020) *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Stephen, P. R. and Coutler, M. (2010) *Manajemen*. Edisi 10. Jakarta: Erlangga.
- Sudirman, A. *et al.* (2020) *Sistem Informasi Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sule, E. T. and Saefullah, K. (2010) *Pengantar Manajemen*. Edisi 1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suryani, N. K. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Profil Penulis



Acai Sudirman

Lahir di Lubuk Pakam, 15 Maret 1989, lulus dari Jurusan Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2016. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran dan lulus pada tahun 2018. Saat ini, aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen. Selain sebagai dosen, penulis mengisi waktu sehari-hari dengan menulis dan telah menulis buku lebih dari 80-an dengan topik manajemen dan bisnis. Selain aktif menulis buku, penulis juga mulai belajar menjadi editor buku. Penulis menargetkan di akhir tahun 2022 bisa menghasilkan sebanyak 100 buku, baik sebagai penulis maupun sebagai editor. Motto penulis "Talk Less Do More".

E-mail Penulis: acaivenly@gmail.com

TEORI MOTIVASI

Alya Elita Sjoen, S.E., M.M

Universitas Kristen Artha Wacana Kupang

Konsep Dasar

Alamiah terjadi pada setiap orang, selalu diliputi kebutuhan dan sebagian besar kebutuhan itu tidak cukup kuat untuk mendorong seseorang agar dapat berbuat sesuatu pada waktu tertentu. Kebutuhan menjadi suatu dorongan baik, ketika kebutuhan itu muncul mencapai taraf intensitas yang cukup. Pemenuhan kebutuhan selalu didasari oleh motif untuk memenuhinya. Dengan kata lain, motivasi dipakai untuk menunjukkan suatu keadaan dalam diri seseorang yang berasal dari akibat suatu kebutuhan.

Motivasi kerja sering dipakai untuk menyebut motivasi dalam lingkungan kerja. Dalam kepustakaan manajemen sering dipakai untuk menerangkan motivasi yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia, cerminan yang paling sederhana tentang motivasi dapat dilihat dari aspek perilaku ini. Bahkan banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (motivation) atau motif, antara lain kebutuhan (need), desakan (urge), keinginan (wish) dan dorongan (drive). Demikian pula dengan pengertian motivasi sendiri, banyak diartikan berbeda-beda oleh para ahli sesuai dengan tempat dan keadaan dari masing-masing ahli tersebut.

1) Abraham Maslow

Motivasi adalah sesuatu yang bersifat konstan (tetap), tidak pernah berakhir, berfluktuasi dan bersifat kompleks.

2. Weiner (1990)

Motivasi adalah kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu. Kebanyakan merupakan karakteristik universal pada setiap kegiatan organisme.

3. Duncan (dalam Notoatmodjo, 2009)

Motivasi adalah setiap usaha yang didasarkan untuk memengaruhi perilaku seseorang dalam meningkatkan tujuan organisasi semaksimal mungkin.

4. Handoko (1999)

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individual untuk kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Berdasarkan pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat memengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak.
- 2) Pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu.
- 3) Setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang.
- 4) Proses yang menentukan gerakan atau perilaku individu kepada tujuan (goal).

Kesimpulan di atas bersifat netral, dengan pengertian bahwa rumusan tersebut tidak menentukan apakah perilaku tersebut diinginkan atau tidak diinginkan dari sudut pandang manapun. Oleh karena itu, dari pengertian di atas masalahnya sama dapat diterapkan

terhadap kerja sama maupun sebuah perjuangan yang gigih.

Teori Motivasi

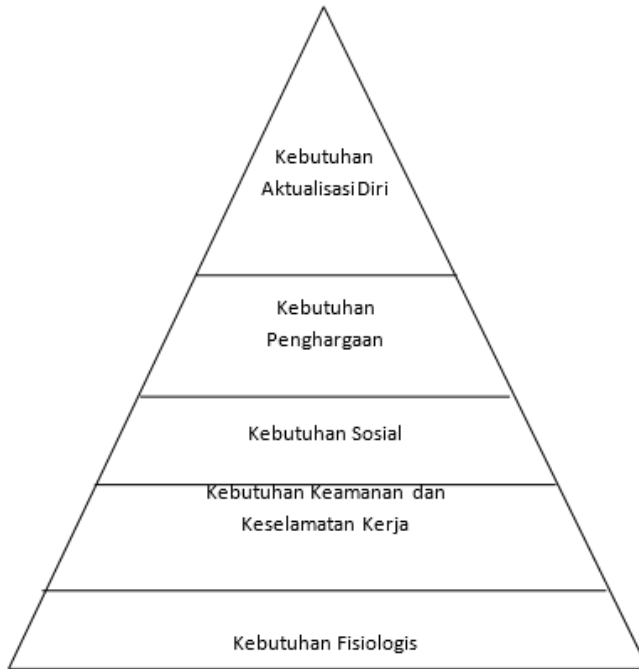
Terdapat enam teori motivasi, yaitu:

1. Teori Kebutuhan dari Abraham H. Maslow

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hierarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri.

Robbins and Judge (2008) digambarkan dalam suatu hierarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow (gambar 8.1), yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*Security or safety needs*), meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial (*Affiliation or acceptance needs*), meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
- d. Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Needs for self actualization*), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.



Gambar 8.1 Kebutuhan Hierarki Maslow

Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku ke arah kebutuhan yang paling tinggi (*self actualization*). Apabila kebutuhan seseorang (pegawai) sangat kuat, maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya. Teori hierarki kebutuhan dari Maslow ini dapat dengan mudah dipahami dalam kerangka teoritis maupun terapan sebagaimana yang diilustrasikan dalam gambar 8.1.

Teori Maslow merupakan penjelasan mutlak tentang semua perilaku manusia, tetapi lebih merupakan suatu pedoman umum bagi manajer untuk memahami orang-orang berperilaku.

Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (Self Actualization Needs)Teoritis : Penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri. Terapan : Menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, pengembangan keterampilan.
Kebutuhan harga diri (Esteem Need) Teoritis : Status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi, dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan. Terapan : Kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status symbol, pengakuan, jabatan, "strokes", penghargaan.
Kebutuhan sosial (Social Needs) Teoritis : Cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, Keluargaan , asosiasi. Terapan : Kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang Disponsori perusahaan, acara-acara peringatan.
Kebutuhan keamanan dan rasa aman (Safety and Security Needs)Teoritis : Perlindungan dan stabilitas. Terapan : Pengembangan pegawai, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi, sistem penanganan keluhan.
Kebutuhan fisiologis (Physiological Needs) Teoritis : Makan, minum, perumahan, seks, istirahat. Terapan : Ruang istirahat, berhenti makan siang, udara bersih untuk bernafas, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa dan jaminan sosial, periode istirahat on the job.

Gambar 8.2 Hierarki Kebutuhan dari Maslow dalam Teori dan Penerapannya sebagai Motivasi Manajerial

2. Teori Motivasi Kesehatan dari Frederick Herzberg

Herzberg (dalam Notoatmodjo, 2009) mengembangkan 2 (dua) faktor teori motivasi yang memengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, yaitu "*dissatisfiers* dan *satisfiers* atau *hygiene* dan motivator atau *extrinsic factors* dan *intrinsic factors*" pengertian dari masing-masing kebutuhan adalah sebagai berikut:

- a. *Satisfiers* atau *motivators* atau *intrinsic factors* meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi instrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pegawai dan akhirnya dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Faktor kepuasan (*satisfiers*) mencakup antara lain prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju serta pekerjaan itu sendiri.

- b. *Dissatisfiers* atau *hygiene* atau *extrinsic factors* meliputi kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factor*) yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Hilangnya faktor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja. Faktor *hygiene* yang menimbulkan ketidakpuasan kerja antara lain kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan kerja, gaji, pengawasan serta kebijakan dan administrasi instansi.

Dari teori Herzberg ini terdapat kesimpulan. Pertama, faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau memotivasi pegawai dalam meningkatkan prestasinya adalah kelompok faktor-faktor kepuasan (*satisfiers*). Kedua, perbaikan gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi dan administrasi tidak akan menimbulkan kepuasan melainkan menimbulkan ketidakpuasan, sedangkan faktor yang menimbulkan kepuasan adalah hasil kerja itu sendiri. Ketiga, perbaikan faktor *hygiene* kurang dapat memengaruhi terhadap sikap kerja yang positif.

3. Teori Prestasi dari David McClelland

McClelland (dalam Trisnawati S, 2005) membagi tiga kebutuhan pokok yang berhubungan dengan perilaku pegawai dalam instansi (gambar 8.2), yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement* atau *N-Ach*). McClelland mengemukakan bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi (*N-Ach* tinggi) memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang, beresiko, serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya, seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang rendah (*N-Ach* rendah) cenderung memiliki karakteristik sebaliknya.

Lebih jauh lagi, McClelland menemukan indikasi bahwa kebutuhan untuk berprestasi memiliki

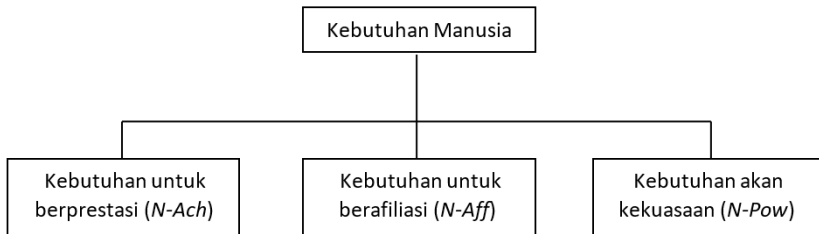
korelasi yang erat dengan pencapaian kinerja. Artinya, sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang ber-N-Ach tinggi, maka akan memiliki kinerja yang tinggi, adapun sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang ber-N-Ach rendah akan cenderung memiliki kinerja yang rendah pula.

- b. Kebutuhan untuk berafiliasi (need for affiliation atau N-Aff). McClelland menjelaskan bahwa sekalipun seseorang dapat melakukan komunikasi dan interaksi yang lebih cepat dan hemat melalui kemajuan teknologi seperti telepon serta berbagai alat telekomunikasi lainnya (kini ada teleconferencing dan sejenisnya), kebutuhan akan berinteraksi sosial tetap menjadi sesuatu yang tidak bisa dihilangkan artinya seseorang tetap memiliki kebutuhan akan interaksi sosial.

Berdasarkan pandangan ini pula, itu sebabnya sebagian masyarakat barangkali masih sulit menerima proses-proses seperti online-learning, distance learning, online-interaction dan sejenisnya sebagai metode pembelajaran, pendidikan dan juga bekerja. Bukan karena tidak dapat diselesaikannya pekerjaan melalui media seperti itu, akan tetapi kebutuhan akan interaksi sosial (seperti kebutuhan untuk diperhatikan, disayangi dan lain-lain) ternyata tidak dapat digantikan oleh media-media berbasis informasi tersebut.

- d. Kebutuhan akan kekuasaan (need for power atau N-Pow). McClelland memandang bahwa kebutuhan ini, terkait dengan tingkatan dari seseorang dalam melakukan kontrol atas situasi dan lingkungan yang dihadapinya. Hal ini terkait dengan apa yang dinamakan sebagai kesuksesan dan kegagalan bagi seseorang. Kekhawatiran akan kegagalan bagi seseorang barangkali dapat menjadi dorongan motivasi yang sukses, sebaliknya bagi yang lain, begitu pula kekhawatiran terhadap kesuksesan

mungkin merupakan dorongan motivasi baginya.



Gambar 8.3 Teori Kebutuhan dari McClelland

4. Teori Kebutuhan dari Alderfer

Alderfer (dalam Koonts et al., 1996) mengajukan sebuah variasi dari teori motivasi hierarki kebutuhan Maslow. Teori Alderfer dan penelitian yang mendukungnya menemukan ERG yaitu E = *Existency needs*, R = *Relatedness needs*, G = *Growth needs*. Maksud kebutuhan-kebutuhan tersebut sebagai berikut:

- a. Kebutuhan keberadaan (*Existency needs*) mencakup seluruh bentuk hasrat material dan fisiologis dengan segala variasinya seperti makanan, air, gaji dan kondisi kerja.
- b. Kebutuhan berhubungan (*Relatedness needs*) mencakup kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain seperti dengan keluarga, atasan, bawahan, kawan atau lawan.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*Growth needs*) adalah kebutuhan-kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif atau produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan.

5. Teori X dan Y dari Mc Gregor

Mcgregor (dalam Irawan dkk., 2002) membagi motivasi manusia dengan 2 (dua) asumsi, yang dikenal dengan teori X dan teori Y. Kedua teori ini, secara kualitatif berbeda dalam memandang perilaku

manusia dan mengarahkan perilaku kepemimpinan, kebijakan serta praktek sumber daya manusia.

Asumsi dasar teori X adalah bahwa rata-rata manusia tidak menyukai kerja dan harus dipaksa, diawasi serta harus dituntun untuk menghasilkan atau tujuan organisasi. Menurut teori X kebanyakan manusia menyediakan dirinya untuk diperlakukan seperti itu, karenanya mereka dapat menghindari dari tanggung jawab.

Asumsi perilaku kebanyakan manusia atau pegawai menurut teori X adalah:

- a. Malas dan tidak suka bekerja.
- b. Tidak mempunyai ambisi mencapai prestasi optimal dan selalu menghindari dari tanggung jawab.
- c. Lebih senang dibimbing, diperintah, diawasi dan diancam.
- d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Sedangkan teori Y berasumsi sebaliknya. Menurut teori Y, rata-rata manusia pada hakekatnya tertarik pada pekerjaannya tertarik pada pekerjaannya, berhasrat untuk membimbing dirinya secara langsung dan bertanggung jawab, serta berkreasi memecahkan permasalahan sesuai dengan kapasitasnya. Dengan kata lain, teori Y menyatakan bahwa manusia dapat belajar bertanggung jawab serta memiliki kreativitas dan kecerdikan rata-rata manusia atau pegawai menurut teori Y adalah:

- a. Karyawan rajin dan senang bekerja.
- b. Karyawan bertanggung jawab dan berambisi mencapai prestasi optimal.
- c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dengan mengembangkan dirinya.

6. Teori Harapan dari Victor H.Vroom

Vroom (dalam Hasibuan, 2001) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkannya dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu.

Berapa besar pegawai yakin instansi akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukan itu. Jika keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras pula begitupun sebaliknya.

Teori harapan ini didasarkan atas:

- a. Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara nol sampai positif satu. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Sedangkan harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Harapan ini dinyatakan dalam kemungkinan (probabilitas).
- b. Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan. Misalnya, peluang untuk dipindahkan ke posisi dengan gaji yang lebih besar di tempat lain, mungkin mempunyai nilai bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati nilai rangsangan dari lingkungan baru; tetapi mungkin mempunyai nilai (valensi) rendah bagi orang lain yang mempunyai ikatan kuat dengan kawan, tetangga dan kelompok kerjanya.

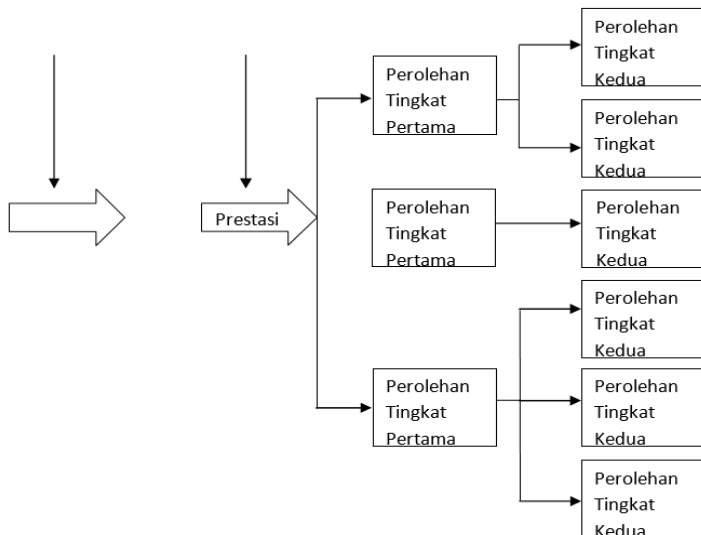
Valensi ini ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas objektif dari akibat itu sendiri.

Pada suatu instansi tertentu, valensi itu berbeda bagi satu orang ke orang lain. Suatu hasil mempunyai valensi positif, apabila dipilih dan lebih disegani, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negatif jika tidak dipilih dan disegani. Suatu hasil mempunyai nilai (valensi) nol, jika orang acuh tidak acuh untuk mendapatkannya.

- c. Pertautan (instrumentality) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Victor H. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar nol dan minus satu.

Hasil valensi minus satu (-1) menunjukkan persepsi bahwa tercapai tingkatan tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama. Dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil

Harapan E P Harapan P O Probabilitas
yang Probabilitas yang dirasakan dari dirasakan
karenaprestasi yang menerima suatu sukses,
dengan perolehan, dengan usaha tertentu,
potensi tertentu.



Gambar 8.4 Teori harapan dari Victor H. Vroom

Tingkat pertama (+1) menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan (asosiasi) maka instrumentality dapat dipikirkan sebagai pertautan (korelasi).

Faktor-Faktor Motivasi

Seperti yang telah diuraikan di atas, faktor-faktor motivasi menurut Maslow terdiri dari:

1. Kebutuhan Fisiologis

Winardi (2004) mengatakan bahwa seorang individu yang tidak memiliki apa-apa dalam kehidupan mungkin sekali akan termotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan fisiologikal.

Trisnawati S (2005) mengemukakan bahwa kebutuhan paling dasar dari manusia yang akan memotivasi mereka untuk bekerja adalah kebutuhan fisiologikal. Kebutuhan ini akan terpenuhi manakala seseorang mendapatkan upah minimum yang mereka kehendaki, lingkungan pekerjaan yang nyaman dan lokasi yang penuh dari polusi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan penghasilan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pokok hidupnya. Selain itu upah atau gaji merupakan dorongan agar orang bekerja dengan semangat.

2. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja

Trisnawati S (2005) mengemukakan bahwa kebutuhan keamanan bukan sekedar untuk merasa aman dari berbagai gangguan fisik maupun mental, akan tetapi juga perasaan aman akan ketidakpastian pada masa yang akan datang. Misalnya, rencana pascapensiun dari pekerjaan dan tunjangan di hari tua.

Gibson *et al.* (1996) mengatakan bahwa kebutuhan untuk keselamatan dan jaminan lingkungan fisik

serta emosional dan kebebasan dari ancaman, yaitu untuk kebebasan dari kekerasan dan untuk terciptanya masyarakat yang tertib. Dalam instansi adalah kebutuhan keselamatan merefleksikan akan keselamatan kerja, tunjangan tambahan dan jaminan kerja.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa keamanan dan keselamatan kerja adalah suatu kondisi di mana para pegawai merasa aman dan tentram, bebas dari rasa takut akan penghidupan pada masa yang akan datang, adanya jaminan akan pekerjaannya bila terjadi sesuatu atas dirinya.

3. Kebutuhan Sosial

Koonts *et al.* (1996) berpendapat bahwa karena manusia adalah makhluk sosial, mereka membutuhkan pergaulan dengan orang lain dan untuk diterima sebagai bagian dari orang lain.

Trisnawati S. (2005) mengemukakan bahwa kebutuhan untuk berinteraksi dan diterima oleh lingkungan sosial. Kebutuhan ini dapat terpenuhi melalui penciptaan kondisi yang memungkinkan para pegawai untuk berinteraksi satu sama lain dalam pekerjaannya secara lebih fleksibel dan terbuka.

Dari kedua pendapat di atas, dapat dikemukakan bahwa kebutuhan sosial yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok dengan rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.

4. Kebutuhan Penghargaan

Gibson *et al.* (1996) mengatakan bahwa kebutuhan ini berhubungan dengan hasrat untuk memiliki kesan positif dan menerima perhatian, pengakuan dan apresiasi dari orang lain. Dalam instansi, kebutuhan penghargaan merefleksikan motivasi untuk pengakuan, peningkatan tanggung jawab, status yang tinggi dan penghargaan bagi kontribusi pada instansi.

Winardi (2004) mengatakan bahwa keinginan atau hasrat kompetitif untuk menonjol dan melampaui prestasi orang-orang lain boleh dikatakan sebuah sifat universal manusia. Kebutuhan pokok akan penghargaan ini apabila dimanfaatkan secara tepat dapat timbulnya prestasi instansi yang luar biasa.

Dari pendapat-pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa kebutuhan penghargaan adalah merupakan pemberian penghargaan oleh pimpinan atas prestasi kerja dalam menjalankan pekerjaannya. Pemenuhan kebutuhan penghargaan ini dapat tercermin dari adanya pemberian pujian, kepercayaan dan tanggung jawab.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Winardi (2004) mengatakan bahwa kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan dan untuk menjadi kreatif dalam arti kata seluas-luasnya.

Trisnawati S. (2005) mengemukakan bahwa kebutuhan untuk menempatkan diri individu dalam lingkungan dan untuk pengembangan diri. Kebutuhan ini dapat berupa adanya tuntutan untuk pengembangan karier yang jelas, pekerjaan menantang dan terpenuhi melalui pemberian promosi bagi pegawai yang menunjukkan prestasi atau melalui keterlibatan sesering mungkin pegawai dalam berbagai proyek atau kegiatan yang memiliki tantangan.

Dengan dapat disimpulkan bahwa aktualisasi diri adalah merupakan kebutuhan untuk mewujudkan kemampuan serta mengembangkan diri pegawai yang bersangkutan di tempat di mana ia bekerja serta kesempatan untuk mendapatkan promosi.

Daftar Pustaka

Handoko, T.H. (1990). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE

Munandar, Jono, dkk. (2014). *Pengantar Manajemen Panduan Komprehensif Pengelolaan Organisasi*. Bogor: IPB Press.

Siswanto, H. B. (2005). *Pengantar Manajemen*. Bandung: Bumi Askara.

Profil Penulis



Alya Elita Sjioen

Penulis lahir di Kota Kupang pada 31 Januari 1983. Telah menyelesaikan Pendidikan di Strata-1 di Universitas Dr. Soetomo Surabaya tahun 2006. Dan melanjutkan Pendidikan Magister di kampus yang sama. Jalur minat yang diambil adalah Manajemen Pemasaran. Lulus pada tahun 2008. Maret 2009 penulis dipercayakan untuk mengajar sebagai dosen luar biasa di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang. Tahun 2009 penulis diangkat menjadi dosen tetap. Sejak itu penulis mendalami dan mengajar mata kuliah Pengantar Manajemen, Manajemen Pemasaran, Etika Bisnis (2021 menulis buku dan sudah terbit), Sistem Informasi Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kewirausahaan. Saat ini penulis menduduki jabatan sebagai Ketua Program Studi Manajemen dari Maret 2020 hingga Maret 2024 nanti. Penulis aktif menjadi pengurus Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia Cabang Kupang (ISEI). Dalam kepengurusan ISEI, penulis sebagai ketua bidang Kerja sama. Tahun 2015 sampai dengan 2018, berdasarkan surat keputusan Walikota Kupang penulis di tetapkan menjadi tim ahli Walikota di bidang manajemen.

E-mail Penulis: litasjioen@gmail.com

PERILAKU DAN TEORI ORGANISASI

Mochamad Hanafi, S.A.P., M.Si.
Universitas Negeri Yogyakarta

Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi). Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan dikembangkan. Dengan kata lain, perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi. Perilaku manusia dipengaruhi oleh faktor lingkungan, latar belakang, dan sebagainya. Perilaku individu intern berasal dari *genetic* yaitu dari latar belakang. Perilaku ekstern berasal dari lingkungan baik itu secara positif atau *negative*.

Perilaku organisasi telah didefinisikan oleh banyak ahli. Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perilaku dari individu, kelompok dan struktur dalam organisasi, dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi (Robbins and Judge, 2019).

Sedangkan menurut Greenberg dan Baron, perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang orang pikirkan, rasakan dan lakukan di dalam dan sekitar organisasi (Greenberg & Baron, 2003).

Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, hubungan antara individu dengan organisasi, dan organisasi itu sendiri. Perilaku (*behaviour*) merupakan sebuah fungsi dari variable-variabel individual (*individual*), variabel-variabel keorganisasian (*organizational*) dan variabel-variabel psikologikal (*psycological*) (Winardi, 2015). Secara formal, studi mengenai perilaku organisasi dimulai sekitar tahun 1948 – 1952 (Veithzal Rivai, 2012). Perilaku organisasi sebagai suatu ilmu pengetahuan yang terus berkembang guna membantu suatu organisasi untuk meningkatkan produktivitasnya.

Mempelajari perilaku organisasi sering kali menghasilkan atau menemui prinsip-prinsip yang kompleks di mana penjelasan atau analisisnya bersifat situasional, pengertian perilaku organisasi untuk multidisiplin dapat di gambarkan dalam beberapa hal yaitu:

1. Perilaku organisasi adalah cara berpikir, perilaku adalah aktivitas yang ada pada diri individu, kelompok, dan tingkat organisasi.
2. Perilaku organisasi adalah multi disiplin yang mencakup teori, metode dan prinsip- prinsip dari berbagai disiplin ilmu.
3. Dalam organisasi terdapat suatu orientasi kemanusiaan, di mana terdapat perilaku, persepsi, perasaan, dan kapasitas pembelajar.
4. Perilaku organisasi berorientasi pada kinerja, tujuan organisasi adalah meningkatkan produktivitas, bagaimana perilaku organisasi ini dapat mencapai tujuan tersebut.
5. Lingkungan eksternal sangat memberikan pengaruh terhadap perilaku organisasi

6. Untuk mempelajari perilaku organisasi ini perlu menggunakan metode ilmiah, karena perilaku organisasi ini sangat tergantung dari disiplin ilmu yang meliputinya.

Dalam mempelajari perilaku organisasi, dapat dilakukan dengan analisis tingkat individu maupun kelompok. Untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu harus memahami karakteristik yang melekat pada individu. Karakteristik tersebut adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap. Manusia merupakan salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi (Thoah, 2013). Perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya.

Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Karakteristik individu di antaranya kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik individu ini akan dibawa saat akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik juga. Adapun karakteristik yang dipunyai organisasi antara lain adalah susunan hierarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain sebagainya.

Secara umum, dalam ilmu psikologi terdapat tiga teori kepribadian untuk memahami kepribadian seseorang yaitu *trait theory* (teori sifat), *psychodynamic theory* (teori psikodinamik) dan *humanistic theory* (teori humanistik) (Badeni, 2014). Teori sifat mengatakan bahwa kepribadian sebagai keunikan yang dimiliki seseorang dilihat dari sifat tertentu, seperti ketelitian dan ketidaktelitian, keramahan dan ketidakramahan, dan lain-lain. Semua orang memilikinya, tetapi derajat kepemilikannya berbeda-beda.

Teori psikodinamik, yang dipelopori oleh Sigmund Freud mengatakan bahwa setiap individu memiliki kepribadian

yang berbeda (Zaviera, 2020). Hal ini disebabkan oleh setiap orang memiliki cara yang berbeda-beda dalam menghadapi rangsangan-rangsangan yang mereka hadapi. Teori humanistik menekankan bahwa setiap manusia memiliki kemampuan tumbuh dan beraktualisasi diri. Dorongan atau rangsangan yang paling pokok dalam diri manusia adalah aktualisasi diri (Samsara, 2020). Dari ketiga penjelasan teori di atas, bahwa semua orang mempunyai kepribadian. Tidak ada orang yang mempunyai kepribadian lebih banyak atau lebih besar dibandingkan orang lain, tetapi masing-masing mempunyai kepribadian yang berbeda.

Perilaku kelompok dalam organisasi merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Masing-masing dari kita menjadi anggota kelompok-kelompok yang berbeda. Ada kelompok sekolah, kelompok kerja, kelompok keluarga, kelompok sosial, kelompok kegamaan, kelompok formal, dan kelompok informal (Gibson *et al.*, 2021). Kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Dalam organisasi akan banyak dijumpai berbagai kelompok. Manusia yang menjadi anggota organisasi akan mencari keakraban dalam kelompok-kelompok tertentu. Dimulai dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa, dan barang kali adanya kesamaan kesenangan bersama, maka timbullah kedekatan satu sama lain. Mulailah mereka berkelompok dalam organisasi tertentu.

Kelompok tidak hanya terbentuk karena tindakan manajerial, tetapi juga karena adanya usaha-usaha individu para manajer menciptakan kelompok-kelompok kerja untuk menangani tugas dan pekerjaan yang diberikan. Kelompok yang diciptakan oleh keputusan manajerial disebut kelompok formal. Kelompok juga terbentuk sebagai konsekuensi dari tindakan para pegawai. Kelompok semacam itu disebut kelompok informal, yang terbentuk karena kepentingan yang sama dan pergaulan. Alasan mengapa manusia berkelompok dan berorganisasi yaitu karena rasa aman, harga diri,

afiliasi, status, kekuatan, dan pencapaian tujuan (Robbins & Timothy A, 2015).

Perilaku organisasi terdiri dari perilaku individu dan perilaku kelompok. Kesulitan yang terjadi yaitu ketika mengarahkan perilaku individu ke perilaku kelompok. Perilaku individu akan menjadi perilaku kelompok kemudian berubah menjadi perilaku organisasi. Cara mengarahkan perilaku individu menjadi perilaku organisasi yaitu:

- 1) Mengidentifikasi pencapaian/ kegagalan tujuan organisasi yang sama dengan tujuan individu.
- 2) Menggunakan teknik kepemimpinan yang sesuai.
- 3) Menggunakan ketentuan dan peraturan pada organisasi.
- 4) Menjalin hubungan dalam organisasi.
- 5) Memberikan kesempatan anggota.

Aturan dan norma menentukan perilaku seseorang perilaku positif dan perilaku negatif. Perilaku secara nyata dan diarahkan dapat secara perilaku negatif yang nyata, perilaku positif yang nyata, perilaku negatif yang diarahkan, perilaku positif diarahkan. Perilaku negatif yang nyata berasal dari desakan dari dalam sehingga diperlukan kesibukan dan tantangan. Perilaku positif yang nyata berdasarkan kesadaran sehingga perlu tindakan membina dan mengembangkan. Perilaku negatif yang diarahkan berasal dari faktor luar lingkungan dan perlu diarahkan ke arah perilaku positif. Perilaku positif diarahkan berasal dari motif tertentu jadi perlu mengarahkan ke perilaku positif nyata.

Teori Organisasi

Teori organisasi merupakan sejumlah pemikiran dan konsep yang menjelaskan atau memperkirakan bagaimana organisasi/ kelompok dan individu di dalamnya “berperilaku” dalam berbagai jenis struktur dan kondisi tertentu. Teori organisasi secara umum bisa diartikan sebagai suatu pikiran yang merupakan

sekelompok orang yang membagi tugas dengan cara struktur untuk mendapatkan pedoman yang ingin dicapai bersama-sama. Teori organisasi adalah teori yang berusaha menerangkan/meramalkan bagaimana organisasi dan orang di dalamnya berperilaku dalam berbagai struktur organisasi, budaya dan lingkungan untuk mencapai tujuan (Wibowo, 2017).

Teori organisasi adalah studi tentang bagaimana organisasi menjalankan fungsinya dan bagaimana mereka memengaruhi dan dipengaruhi oleh orang-orang yang bekerja sama di dalamnya ataupun masyarakat di lingkup kerja mereka. Teori organisasi adalah suatu konsepsi, pandangan, tinjauan, ajaran, pendapat atau pendekatan tentang pemecahan permasalahan, ataupun segala sesuatu yang memerlukan pemecahan dan pengambilan keputusan, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati dan ditetapkan.

Teori organisasi dibagi menjadi klasik, neoklasik, dan modern. Berikut penjelasan masing-masing teori.

1. Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik adalah teori yang memiliki konsep organisasi mulai dari tahun 1800 (abad ke-19) yang mendefinisikan organisasi adalah sebagai struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor lain ketika orang bekerja sama. Teori klasik sangat tersentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi serta pemberian petunjuk mekanistik struktural yang kaku dan tidak kreatif yang digambarkan oleh para teoritis. Teori klasik disebut juga dengan “teori tradisional”, “teori mesin”, “teori mekanik”. Disebut teori mesin, karena organisasi ini menganggap manusia bagaikan sebuah onderdil yang setiap saat bisa dipasang dan digonta-ganti sesuai kehendak pemimpin.

Teori organisasi klasik memusatkan perhatiannya pada penciptaan suatu himpunan teknik-teknik yang rasional, yang diperlukan dalam mengembangkan baik struktur maupun proses dan juga mengarahkan

suatu bentuk koordinasi yang mampu mengintegrasikan hubungan-hubungan antara bagian dari suatu organisasi. Teori klasik sangat meyakini bahwa jika teknik dan pendekatan yang rasional dapat diwujudkan maka organisasi akan dapat berjalan lebih baik dalam pencapaian tujuan.

Teori organisasi klasik sepenuhnya menguraikan anatomi organisasi formal. Empat unsur pokok yang selalu muncul dalam organisasi formal adalah sistem kegiatan yang terkoordinasi, kelompok orang, kerja sama, serta kekuasaan dan kepemimpinan. Sedangkan menurut penganut teori klasik suatu organisasi tergantung pada empat kondisi pokok yaitu kekuasaan, saling melayani, doktrin, disiplin. Melalui asumsi-asumsi tersebut maka yang dijadikan tiang dasar penting dalam organisasi formal adalah pembagian kerja (untuk koordinasi), proses skalar dan fungsional (proses pertumbuhan *vertical* dan horizontal), struktur (hubungan antarkegiatan), rentang kendali (berapa banyak atasan bisa mengendalikan bawahan).

Teori klasik berkembang dalam tiga jenis aliran antara lain sebagai berikut:

a. Teori Birokrasi

Teori birokrasi dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya yang berjudul "*The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*". Konsep Weber tentang birokrasi sangat berbeda dengan pandangan umum yang melihat sisi negatif dari birokrasi, misalnya sebagai sumber ketidakefisienan, berbelit-belit dan sarang penyalahgunaan kekuasaan. Weber mengkonsepsikan birokrasi sebagai tipe ideal (Weber, 2005). Hal ini perlu diperhatikan karena model yang dikembangkan oleh Weber itu tipe ideal, yang dalam kenyatannyanya tidak akan dijumpai satu birokrasi pun yang memiliki kesamaan secara sempurna dengan tipe ideal sebagaimana dikemukakan Weber. Tetapi, sejauh

mana suatu birokrasi mendekati karakteristik tipe ideal birokrasi, menjadi tolok ukur sejauh mana tingkat efisiensinya dapat dicapai secara maksimum sebagaimana dikonsepsikan Weber.

Karakteristik-karakteristik birokrasi menurut Weber adalah pembagian kerja yang jelas, hierarki wewenang yang dirumuskan secara baik, program rasional dalam pencapaian tujuan organisasi, sistem prosedur bagi penanganan situasi kerja, sistem aturan yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan, dan hubungan antarpribadi yang bersifat impersonal.

b. Teori Administrasi

Teori administrasi dikembangkan atas sumbangan dari Henry Fayol. Karya terpentingnya diterbitkan dalam bahasa Prancis pada tahun 1916, tetapi baru mendapat sambutan dari kalangan yang luas ketika diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris pada tahun 1949 di bawah judul "*General and Industrial Administration*".

Fayol mengembangkan teori yang memusatkan perhatiannya pada pemecahan fungsional kegiatan administrasi. Menurut Fayol kegiatan administrasi dapat dipecah secara fungsional dalam lima fungsi (Fayol, 1949), yaitu:

- 1) *Planning* atau perencanaan,
- 2) *Organizing* atau pengorganisasian,
- 3) *Command* atau perintah,
- 4) *Coordination* atau koordinasi,
- 5) *Control* atau pengawasan.

Kelima elemen fungsional dari administrasi ini kemudian menjadi dasar-dasar bagi fungsi-fungsi manajemen. Fayol juga mengemukakan empat belas prinsip-prinsip yang dipergunakan sebagai petunjuk bagi manajer di antaranya: 1) pembagian kerja, 2) wewenang dan tanggung jawab, 3)

disiplin, 4) kesatuan dalam perintah, 5) kesatuan arah, 6) mengutamakan kepentingan umum (general interest) di atas kepentingan individu, 7) pemberian upah bagi pekerja, 8) sentralisasi, 9) rantai perintah, 10) ketertiban, 11) keadilan, 12) kestabilan masa kerja pekerja, 13) inisiatif, 14) semangat jiwa kesatuan atau korps.

c. Manajemen Ilmiah

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor yang dimulai pada tahun 1900. Teori ini merupakan konsep yang meletakkan prinsip ilmiah (yang diperoleh melalui penelitian) sebagai acuan dalam menjalankan kerja sama (Frederick Winslow Taylor, 1911). Memperkenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah yang menekankan perlunya penerapan hasil penelitian pada tata kerja di perusahaan. Teori scientific management membahas konsep pengaturan tata kerja di perusahaan. Selain itu juga mengubah sikap antara pimpinan dengan bawahan salah satunya mengubah mental pelaku organisasi atasan/ majikan dan bawahan/ buruh. Menerapkan metode kerja baku yang paling efisien (*time and motion study*); serta pemberian insentif (*reward*) bagi karyawan berprestasi.

Taylor mengombinasikan sejumlah kecenderungan dalam pemikiran manajemen. Pertama, gagasan bahwa pekerjaan dapat dianalisa secara ilmiah. Kedua, studi tentang waktu dan kegiatan yang detail akan dapat menunjukkan cara yang terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan. Melalui standardisasi, proses seleksi, proses penempatan, dan proses pelatihan dapat dilakukan lebih mudah. Studi tentang waktu dan kegiatan menunjukkan ketrampilan dan keahlian macam apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan yang khusus. Ketiga, standardisasi menjadi langkah yang penting menuju proses mekanisasi, suatu gagasan filosofis yang menunjuk pada sistem

hubungan manusia dengan mesin dalam dunia kerja.

Pendekatan teori klasik ini, mendapat kritik karena para pekerja diperlakukan layaknya mesin dengan pekerjaan yang sangat mekanistik. Pekerjaan yang sangat mekanistik mengakibatkan pendekatan ini kemudian disebut pendekatan mekanik.

2. Teori Organisasi Neoklasik

Teori ini muncul sebagai kesimpulan dari serangkaian percobaan yang dilakukan oleh Elton Mayo. Percobaan tersebut mempelajari pengaruh kondisi fisik ruangan tempat bekerja dengan prestasi kerja. Secara tidak sengaja, percobaan ini menunjukkan bahwa faktor ikatan sosial memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja (Bruce & Nyland, 2011). Memperhatikan aspek hubungan antarmanusia dalam organisasi, maka dikenal sebagai pendekatan hubungan kemanusiaan (*human relation*).

Teori organisasi neoklasik adalah teori yang menekankan pada pentingnya aspek psikologis dan sosial manusia, baik sebagai individu dan kelompok dalam lingkungan kerja. Pendekatan perilaku secara luas menerima teori-teori atau prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori klasik, tetapi kemudian melakukan modifikasi terhadap teori atau prinsip-prinsip tersebut, dengan penekanan pada arti pentingnya kelompok sosial yang ada dalam organisasi bagi pencapaian efektivitas organisasi.

Para ahli dari pendekatan perilaku berusaha mempelajari orang sebagai obyek yang berperilaku secara individual dalam suatu organisasi. Penekanan ini, diberikan tidak hanya pada bagaimana individu dimotivasi dan berperilaku, tetapi juga bagaimana kelompok-kelompok sosial saling berinteraksi satu sama lain dan juga berhadapan dengan teknologi yang ada di dalam organisasi. Dalam pembagian kerja, diperlukan hal-hal berikut yang telah dikemukakan teori neoklasik antara lain:

- a. Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Perluasan kerja, yaitu sebagai kebalikan dari pola spesialisasi.
- c. Manajemen *bottom-up*, yang akan memberikan kesempatan para junior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

3. Teori Organisasi Modern

Teori modern memandang bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan dan saling ketergantungan. Teori ini mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka. Teori modern dikembangkan sejak tahun 1950, dalam banyak hal yang mendalam teori modern berbeda dengan teori klasik. Teori modern dengan tekanan pada perpaduan dan perancangan menjadikan pemenuhan suatu kebutuhan yang menyeluruh. Teori modern lebih dinamis dari pada teori lainnya dan meliputi lebih banyak variabel yang dipertimbangkan. Teori modern menyebutkan bahwa kerja suatu organisasi adalah sangat kompleks, dinamis, multilevel, multidimensional, multivariable dan probabilistik.

Teori organisasi modern bersifat terbuka di mana semua unsur organisasi satu kesatuan yang saling ketergantungan. Teori modern ditandai dan dimulai disaat berakhirnya gerakan contingency. Teori modern disebut juga sebagai analisa system pada organisasi yang merupakan aliran ketiga terbesar dalam teori organisasi dan manajemen. Sistem terbuka yang dipelopori Katz dan Robert Kahn dalam bukunya "*The Social Psychology of Organization*" yang menjelaskan dalam bukunya mengenai keunggulan sistem terbuka.

Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kelompok teknologi dengan karakteristik yang bisa jadi berbeda

dengan perusahaan lain (Katz & Kahn, 2015). Adaptasi terhadap lingkungan juga menjadi faktor dalam keberhasilan organisasi. Perbedaan teori ini dengan teori lain adalah:

- a. Organisasi merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya dan sebaliknya.
- b. Keterbukaan dan ketergantungan terhadap lingkungan menyebabkan bentuk organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan organisasi tersebut.

Daftar Pustaka

- Badeni. (2014). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton mayo and the deification of human relations. *Organization Studies*, 32(3). <https://doi.org/10.1177/0170840610397478>
- Fayol, H. (1949). General and industrial administration. In NY: Pitman.
- Frederick Winslow Taylor. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2021). *Organizations Behavior, Structure, Processes (Fourteenth Edition)*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organization Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall Internasional.
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In *Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure*. <https://doi.org/10.2307/2989929>
- Robbins and Judge. (2019). *Organizational Behavior*. In Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents.
- Robbins, S. P., & Timothy A, J. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Samsara, A. (2020). *Mengenal Psikologi Humanistik*. In Lautan Jiwa.
- Thoha, M. (2013). *Perilaku Organisasi Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Veithzal Rivai, D. M. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Weber, M. (2005). The protestant ethic and the spirit of capitalism. In *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. <https://doi.org/10.4324/9780203995808>
- Wibowo. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winardi. (2015). *Manajemen Prilaku Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Kencana.
- Zaviera, F. (2020). *Teori Kepribadian Sigmund Freud*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Profil Penulis



Mochamad Hanafi

Penulis lahir di Temanggung pada 25 Oktober 1991. Pendidikan SD sampai dengan SMA ditempuh penulis di kota kelahiran. Setelah SMA, penulis melanjutkan ke perguruan tinggi di Kota Semarang yaitu Universitas Diponegoro. Penulis adalah dosen di Prodi Administrasi Perkantoran Universitas Negeri Yogyakarta. Ketertarikan penulis terhadap ilmu administrasi dan manajemen dimulai pada tahun 2009 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Prodi S-1 Administrasi Publik di Universitas Diponegoro dan berhasil menyelesaikan pada tahun 2013. Kemudian penulis menyelesaikan studi S-2 di Prodi Magister Administrasi Publik pada tahun 2015. Saat ini, penulis sedang menempuh pendidikan doktor. Penulis memiliki kepakaran dibidang administrasi publik, kebijakan publik, organisasi dan kepemimpinan. Kewajiban pengajaran dilaksanakan sesuai dengan kepakaran di antaranya rumpun mata kuliah organisasi dan kepemimpinan. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dan pemberdaya masyarakat dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian dan pemberdayaan yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan institusi lain.

E-mail Penulis: m.hanafi@uny.ac.id

DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI

Hermyn B. Hina, S.E., M.Si

Universitas Kristen Artha Wacana Kupang

Pendahuluan

Desain dan struktur organisasi adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan karena merupakan faktor yang dapat memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Organisasi merupakan kumpulan beberapa individu yang menggerakkan organisasi dalam bentuk melakukan berbagai macam pekerjaan dan ditunjang dengan sistem serta elemen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuannya, maka suatu organisasi perlu merancang desain organisasi.

Desain organisasi adalah suatu model yang dipilih oleh organisasi untuk melakukan koordinasi dari berbagai macam pekerjaan yang ada dalam organisasi. Setelah mendesain organisasi maka langkah selanjutnya adalah memilih dan menetapkan struktur organisasi. Struktur organisasi bertujuan untuk memperjelas tugas, wewenang serta tanggung jawab setiap anggota dalam organisasi. Struktur dan desain organisasi yang baik dan sesuai dengan fungsi organisasi akan menjadi kekuatan bagi organisasi. Dengan demikian, penting untuk mengetahui dan memahami berbagai macam desain dan struktur organisasi sehingga kita dapat menerapkan mana yang

paling sesuai untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

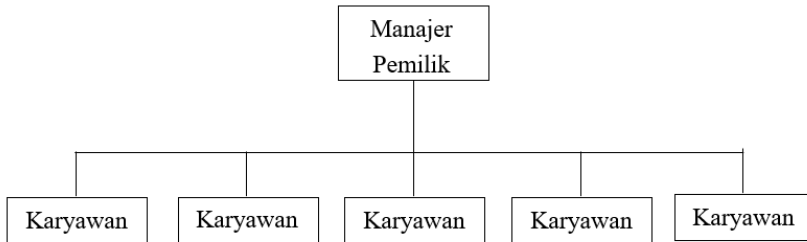
Desain Organisasi

Desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktur dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total (Griffin, 2004). Robbins (2006) mengatakan bahwa desain organisasi berkenaan dengan konstruksi dan perubahan suatu struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Wisnu dan Nurhasanah (2005), desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola aspek-aspek struktural dan kultural yang dilakukan oleh para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Jadi, dapat disimpulkan bahwa struktur merupakan hasil dari proses desain.

Robbins (2006), menggambarkan tiga desain organisasi yang lazim digunakan, yaitu:

1. Struktur Sederhana

Struktur sederhana memiliki ciri derajat departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, otoritas atau kewenangan terpusat pada satu orang dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana merupakan organisasi yang datar atau rata, biasanya memiliki dua atau tiga tingkat vertikal, Ikatan kelompok karyawan yang longgar dan kewenangan pengambilan keputusannya terpusat pada satu individu/orang. Struktur sederhana paling banyak praktikkan dalam usaha kecil di mana manajer dan pemiliknya hanya adalah satu orang dan orang yang sama.



Gambar 10.1 Struktur Sederhana

Struktur sederhana memiliki kekuatan dan kelemahan, kekuatan dari struktur sederhana adalah terletak pada kesederhanaannya, cepat, luwes/fleksibel, tidak mahal untuk dikelola, serta memiliki tanggung jawab yang jelas. Adapun kelemahan yang utamanya adalah sulit mempertahankan sesuatu yang unik dari organisasi tersebut apabila organisasi tersebut dikembangkan, sebab formalisasinya rendah dan mengakibatkan sentralisasi yang tinggi cenderung menyebabkan kelebihan beban informasi pada manajemen tingkat atas.

Apabila semakin bertambahnya ukuran, maka pengambilan keputusan umumnya akan menjadi lambat dan akan berhenti pada saat manajemen tingkat atas berusaha untuk membuat semua keputusan. Jika struktur ini, tidak diubah dan dibuat lebih rinci, maka perusahaan akan kehilangan momentum dan pada akhirnya akan gagal. Kelemahan lainya adalah struktur sederhana ini lebih berisiko, karena semuanya tergantung pada satu orang.

2. Birokrasi

Birokrasi dapat dicirikan dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang

kendali yang sempit dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.

Birokrasi memiliki kekuatan dan kelemahan, kekuatan utama dari birokrasi adalah terletak pada kemampuannya menjalankan kegiatan standar yang sangat efektif, pengelompokan berbagai bidang keahlian yang sama ke dalam departemen-departemen, atau memiliki efisiensi secara teknik, mengurangi popularitas, prestasi dapat diprediksi, keamanan kerja terjamin, kompetensi secara teknis, meminimalkan kebutuhan akan pengarahan dan menghindari tinakan menurut naluri. Salah satu kelemahan utama birokrasi adalah kekuatiran obsesif dengan mengikuti peraturan yang kaku, tidak ada ruang gerak yang fleksibel untuk modifikasi. Birokrasi efisien hanya apabila karyawan menghadapi masalah dengan peraturan dan keputusan terprogram.

3. Struktur Matriks

Struktur matriks adalah struktur yang menciptakan penggabungan dua garis kewenangan: departementalisasi produk dan fungsional. Kekuatan departementalisasi fungsional terletak pada penempatan spesialisasi secara bersama, yang dapat meminimalkan jumlah yang diperlukan, sementara memungkinkan pengumpulan dan pembagian sumber daya khusus di semua produk. Kelemahan utamanya adalah sulitnya untuk mengkoordinasikan tugas spesialisasi fungsional yang beragam sehingga aktivitas mereka dapat diselesaikan sesuai target waktu dan tepat anggaran.

Departementalisasi produk memiliki keunggulan dan kekurangan. Memfasilitasi koordinasi antara spesialisasi untuk mencapai penyelesaian sesuai target waktu dan target anggaran. Departementalisasi produk juga memberikan tanggung jawab yang jelas terhadap semua aktivitas yang berkaitan dengan produk tertentu, dan hanya menghasilkan aktivitas dengan pembiayaan ganda. Matriks berusaha untuk mendapatkan kekuatan dari masing-masing dan

berusaha menghindari kelemahannya. Karakteristik struktur yang paling jelas dari matriks adalah bahwa matriks memecahkan konsep kesatuan komando. Karyawan dalam struktur matriks mempunyai dua pimpinan : manajer departemen fungsional dan manajer produk. Kekuatan matriks adalah terletak pada kemampuannya untuk mempermudah koordinasi ketiga organisasi memiliki sejumlah aktivitas yang kompleks dan memiliki ketergantungan.

Hubungan langsung di antara spesialisasi yang berbeda dalam matriks sering menimbulkan informasi melekat ke dalam organisasi dan lebih cepat menjangkau orang-orang yang membutuhkannya. Kelemahan utama matriks pada kebingungan yang diciptakan, kecenderungan menciptakan perebutan kekuasaan, dan berbagai tekanan/stress yang ditimbulkan dalam individu. Struktur matriks merupakan pilihan desain organisasi yang cukup populer dan biasa digunakan oleh agen-agen periklanan, perusahaan penerbangan, laboratorium maupun rumah sakit.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara berbagai tugas yang ada dalam organisasi. Robbins (2006), mendefinisikan struktur organisasi adalah cara membagi tugas dan pekerjaan secara formal, yang dapat dikelompokkan dan dikoordinasikan. (Hall & Tolbert, 2005) mengatakan bahwa struktur organisasi mempunyai tiga fungsi:

1. Struktur organisasi direncanakan dan dibuat untuk memproduksi output dan pencapaian tujuan organisasi.
2. Struktur organisasi didesain untuk meminimalisasi atau memperkecil pengaruh keragaman individu dalam organisasi.

3. Struktur organisasi merupakan bentuk penyusunan dari kekuasaan, pembuatan keputusan, dan aktivitas-aktivitas yang dijalankan.

Robbins (2006) mengatakan bahwa terdapat enam unsur penting yang diperlukan oleh seorang manajer agar dapat merancang struktur organisasinya, unsur – unsur tersebut adalah spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

1. Spesialisasi Pekerjaan

Spesialisasi atau pembagian tugas berkaitan dengan proses membagi tugas ke dalam suatu unit-unit tugas yang secara berturut-turut lebih kecil (Gitosudarmo dan Sudita, 1997). Spesialisasi pekerjaan adalah sampai pada tingkatan mana tugas dalam organisasi itu dibagi-bagi ke dalam bagian-bagian kerjanya (Robbins, 2006). Salah satu manfaat utama dari mengorganisasikan tugas adalah bahwa kelompok orang yang bekerja sama melalui pembagian kerja mampu menghasilkan lebih dari yang dihasilkan sendiri.

Isu utama dari spesialisasi pekerjaan adalah sejauhmana tugas-tugas seharusnya dikejakan. Jika spesialisasi pekerjaan rendah pekerja melakukan beraneka ragam pekerjaan, jika spesialisasi pekerjaan tinggi pekerja hanya melakukan satu pekerjaan/tugas. Keputusan tentang tingkat spesialisasi pekerjaan yang tepat adalah keputusan desain yang penting, karena mempunyai dampak besara terhadap efektivitas organisasi. Ada beberapa alasan mengapa spesialisasi pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas (Gitosudarmo dan Sudita, 1997):

- a. Dapat meningkatkan keahlian karena melakukan aktivitas yang berulang-ulang.

- b. Mengurangi kebutuhan akan pelatihan untuk mematangkan tugasnya.
- c. Mengurangi waktu terbuang dari tugas yang satu ke tugas lainnya.
- d. Dapat mengembangkan alat otomatis khusus untuk menyelesaikan satu tugas.
- e. Pengendalian kualitas dapat lebih baik.

2. Departementalisasi

Departementalisasi merupakan dasar yang dipakai dalam pengelompokan pekerjaan - pekerjaan (Robbins, 2006). Salah satu cara yang paling populer dalam pengelompokan pekerjaan adalah:

- a. Menurut fungsi yang dijalankan. Departementalisasi menurut fungsi dapat digunakan pada semua organisasi, hanya saja fungsi-fungsi tersebut dapat berubah berdasarkan sasaran dan aktivitas organisasi. Departementalisasi fungsional memiliki keunggulan dan kelemahan. Keunggulan utama dari tipe pengelompokan ini adalah bahwa departemen fungsional meningkatkan keahlian, karena mereka menghadapi permasalahan yang sama sehingga sehingga terdapat peluang untuk bekerja sama.

Bentuk fungsional juga memungkinkan penggunaan sumber-sumber secara maaksimal dan mendorong penggunaan keahlian dan peralatan tertentu. Komunikasi dan prestasi biasanya meningkat karena atasan memberikan kesempatan kepada bawahannya. Kelemahan departementalisasi fungsional adalah mengurangi komunikasi dan kerja sama antardepartemen dan menimbulkan perspektif yang sempit. Masing-masing departemen cenderung mengejar kepentingannya sendiri-sendiri dengan mengorbankan organisasi secara keseluruhan.

- b. Departementalisasi berdasarkan jenis produk. Departementalisasi atas dasar produk terdiri dari kombinasi ke dalam suatu tugas departemen yang meliputi memproduksi produk-produk yang sejenis. Keunggulan utama dari tipe pengelompokan ini adalah meningkatnya tanggung jawab atas kinerja produk, karena semua kegiatan yang berhubungan dengan spesifikasi produk berada di bawah koordinasi seorang manajer. Perusahaan yang diorganisir atas dasar produk umumnya lebih berorientasi pada konsumen dan pekerja cenderung lebih kohesif. Kelemahan utama dari tipe ini adalah bahwa keahlian dan sumber-sumber tidak dimanfaatkan secara penuh.
- c. Departementalisasi adalah atas dasar geografi/wilayah atau teritori. Jenis dari departementalisasi ini dilakukan jika organisasi tersebar dalam areal geografis yang sangat luas. Pemikiran yang melandasi tipe ini adalah bahwa semua aktivitas pada daerah tertentu dapat ditetapkan manajer yang sama untuk mengaturnya.. Manajer pada masing-masing wilayah dapat mengawasi berbagai fungsi yang melakukan tugas untuk memproduksi dan menjual produk di wilayah tersebut.

Bentuk dari tipe departementalisasi ini adalah cocok untuk bisnis eceran yang memiliki toko yang tersebar diberbagai wilayah atau kota. Masing-masing manajer bertanggung jawab atas penarikan tenaga kerja, penggajian, pelatihan, promosi, keamanan, dan berbagai macam fungsi yang lain. Keunggulan utama dari tipe departemen ini adalah mengurangi permasalahan yang diakibatkan oleh jarak, seperti kesulitan komunikasi, pengawasan dan keputusan yang mendesak.
- d. Departementalisasi atas dasar pelanggan. Cara yang paling efektif untuk mengelompokkan tugas adalah mengorganisasikan sesuai dengan

pelanggan yang dilayani. Pemikiran yang melandasi departementalisasi ini adalah bahwa pelanggan di masing-masing departemen memiliki serangkaian persoalan dan kebutuhan-kebutuhan yang dapat dicapai atas dasar pembagian tugas masing-masing.

Keunggulan utama dari departemen ini jika pelanggan memiliki kategori dan kebutuhan dari masing-masing kelompok berbeda secara signifikan. Masing – masing departemen memiliki keunggulan dan kelemahan, dan manajer menganalisis keunggulan dan kelemahan dari masing-masing departemen dan menentukan bentuk departementalisasi yang paling efisien dan efektif sesuai dengan usahanya.

3. Rantai Komando

Rantai komando merupakan garis wewenang yang tidak terputus yang memanjang dari pimpinan puncak sampai kepada pimpinan paling bawah, dan menjelaskan siapa melapor kepada siapa. Rantai komando juga membahas dua hal yang saling melengkapi, yaitu : wewenang dan kesatuan komando. Wewenang mengacu kepada hak-hak yang inheren atau melekat pada diri seorang manajer dalam memberi perintah sehingga dipatuhi oleh bawahan.

Untuk mempermudah koordinasi, posisi seorang manajer diberi tempat dalam rantai komando, dan setiap manajer diberi kewenangan agar mampu memenuhi tanggung jawabnya. Asas kesatuan komando membantu mengamankan konsep garis kewenang tidak terputus. Ditegaskan bahwa setiap individu hanya mempunyai satu orang atasan dan langsung bertanggung jawab kepadanya. Jika kesatuan komando ini putus, maka bawahan harus bertanggung jawab kepada beberapa orang atasan dan akan mengakibatkan konflik.

4. Rentang Kendali

Rentang kendali berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan dengan efektif oleh seorang atasan. Berapa besarnya rentang kendali yang ideal?. Jumlah bawahan yang dapat dikendalikan oleh seorang atasan akan bervariasi sepanjang suatu kontinum dari sedikit sampai banyak. Keputusan rentang kendali mempunyai pengaruh besar terhadap bentuk dan struktur organisasi.

Organisasi yang menggunakan rentang kendali yang luas, akan memiliki sedikit tingkat hirarkhi, karena banyak orang berada di bawah seorang supervisi atau atasan. Akibatnya akan terbentuk struktur yang datar. Sedangkan rentang kendali yang sempit, masing-masing manajer harus hanya membawahi beberapa bawahan saja. Akibatnya akan terbentuk struktur organisasi yang tinggi. Rentang kendali yang sempit, dengan hanya dua bawahan tiap manajer, menghasilkan struktur organisasi yang tinggi dengan lima tingkatan hirarkhi.

Rentang kendali lima menghasilkan suatu struktur organisasi datar dengan tiga tingkatan hirarkhi. Struktur organisasi yang tinggi dengan rentang kendali yang sempit memungkinkan pengendalian dan kontak pribadi yang lebih dekat antara manajer dan bawahan. Akan tetapi, risikonya rentang kendali yang sempit adalah manajer hanya mengenal dengan baik beberapa orang bawahan saja. Akibatnya, struktur organisasi yang tinggi menghalangi komunikasi antarpribadi yang lebih luas dalam organisasi. Luas sempitnya rentang kendali tidak dapat bersifat universal atau berlaku untuk semua organisasi. Ada yang mengatakan bahwa rentang kendali maksimal empat dan ada pula yang mengatakan lima sampai enam. Namun, dalam kenyataannya rentang kendali bervariasi, ada yang mencapai dua puluh, bahkan ada yang lebih daripada itu.

5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi mengacu pada sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi. Dalam organisasi terpusat top manajemen membuat semua keputusan, dan manajemen tingkat bawah hanya sebagai pelaksana. Dalam organisasi yang ekstrim keputusan desentralisasi didorong ke manajemen yang paling dekat yang paling dekat dengan tindakan tersebut. Sebuah organisasi yang ditandai dengan sentralisasi secara inheren berbeda dengan struktural dari yang terdesentralisasi.

Organisasi yang terdesentralisasi dapat bertindak lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan terhadap keputusan, dan cenderung tidak dijauhkan dari orang-orang yang membuat keputusan yang memengaruhi kehidupan kerja mereka. Upaya manajemen untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan responsif telah menghasilkan tren baru terhadap pengambilan keputusan yang terdesentralisasi oleh manajemen tingkat bawah, yang lebih dekat terhadap tindakan dan yang biasanya memiliki pengetahuan lebih terperinci tentang masalah daripada manajemen tingkat puncak.

6. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada tingkat di mana pekerjaan dalam organisasi baku (distandarkan). Jika pekerjaan diformalisasi rendah, berarti bahwa pejabatnya (yang melakukan pekerjaan memiliki banyak kebebasan kebijakan mengenai apa yang harus dilakukan, kapan dilakukan, dan bagaimana harus dilakukan. Biasanya di dalam organisasi seperti ini karyawan diharapkan akan melakukan pekerjaan yang sama dengan cara yang sama dan dengan hasil yang konsisten dan secara terus menerus.

Dalam suatu organisasi yang formulasinya tinggi berarti banyak deskripsi pekerjaan yang dinyatakan secara eksplisit, banyak aturan organisasi, dan banyak prosedur kegiatan yang dirumuskan. Sebaliknya, jika

formalisasinya rendah, maka karyawan lebih banyak memiliki kebijakan mengenai apa yang harus dilakukan, kapan dilakukannya, dan bagaimana melakukannya. Di dalam suatu organisasi, dapat terjadi ada bagian yang formalisasinya tinggi, tetapi dapat juga ada bagian lain yang diformalisasinya rendah. Hal ini tergantung pada jenis pekerjaan dan kebijakan manajemennya.

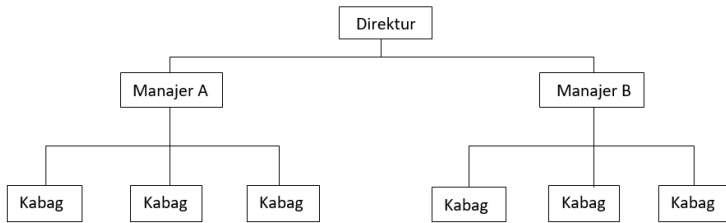
Bentuk – Bentuk Struktur Organisasi

Menurut Hasibuan (2010), berdasarkan hubungan yang ada pada organisasi terdapat lima jenis bentuk struktur organisasi, yaitu:

1. Bentuk Organisasi Lini/Garis/Komando

Bentuk organisasi garis ini pertama kali muncul di kalangan militer dan merupakan bentuk organisasi yang paling tua. Bentuk ini diciptakan oleh *Henry Fayol*, di samping itu bentuk organisasi garis merupakan bentuk organisasi yang paling sederhana. Disebut sebagai organisasi lini/garis/komando apabila pucuk pimpinan dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Seluruh ketentuan, keputusan, dan kebijakan berada pada pucuk pimpinan.

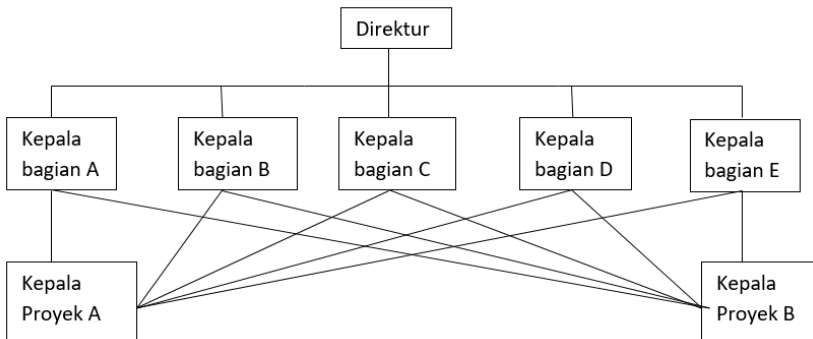
Wewenang pucuk pimpinan didelegasikan kepada satuan-satuan unit di bawahnya berdasarkan garis komando. Pada bentuk organisasi lini/komando dikenal adanya unsur pimpinan dan unsur pelaksana. Pimpinan yang dimaksud merupakan pucuk pimpinan tunggal di struktur organisasi. Sedangkan pelaksana merupakan orang-orang atau unit yang terlibat langsung dalam pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 10.2 Bentuk Organisasi Lini/Garis/Komando

2. Bentuk Organisasi Fungsional

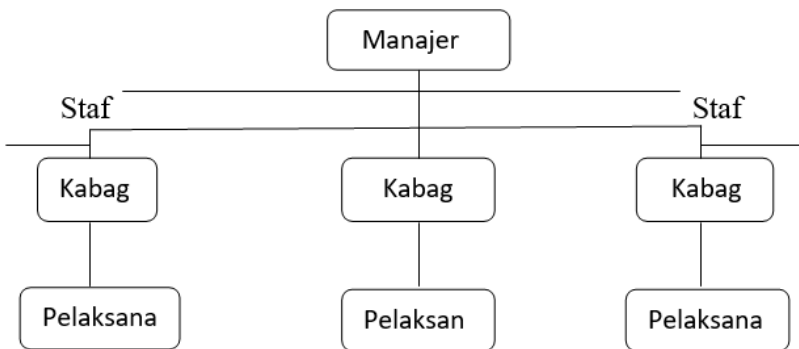
Organisasi fungsional merupakan suatu bentuk departementasi. Setiap orang terlibat dalam sebuah kegiatan fungsional, seperti kegiatan pemasaran atau keuangan, yang dikelompokkan ke dalam satu unit. Organisasi ini merupakan bentuk organisasi yang disusun berdasarkan fungsi yang telah dibuat sesuai dengan kepentingan organisasi. Organisasi fungsional memiliki beberapa ciri khusus antara lain wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi yang ada di bawahnya, sehingga seorang bawahan dapat menerima perintah dari beberapa orang pimpinan, tidak menekankan hierarki struktural.



Gambar 10.3 Bentuk Organisasi Fungsional

3. Bentuk Organisasi Lini dan Staf

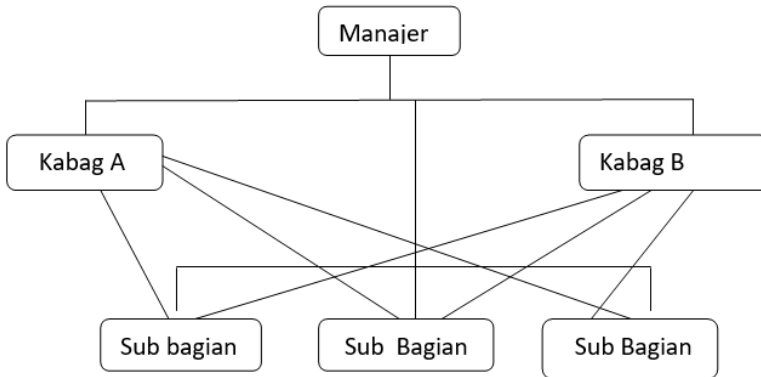
Organisasi yang telah berkembang semakin luas, akan timbul berbagai kesulitan bagi seorang pimpinan dalam mengambil suatu keputusan (*decision making*), sehingga pimpinan tersebut merasa perlu untuk minta bantuan kepada orang lain yang dianggap mampu dan ahli. Oleh sebab itu, dibentuk-lah suatu staf penasehat yang merupakan kumpulan orang-orang yang ahli dalam bidang-bidang tertentu. Adapun tugas dari staf tersebut adalah membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan.



Gambar 10.4 Bentuk Organisasi Lini dan Staf

4. Bentuk Organisasi Fungsi dan Lini

Suatu bentuk organisasi di mana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada per kepala unit (kepala bagian) untuk mengambil keputusan dalam bidang pekerjaan tertentu dan selanjutnya pimpinan tertinggi tadi masih melimpahkan wewenang kepada pejabat fungsional yang melaksanakan bidang pekerjaan operasional dan hasil tugasnya diserahkan kepada kepala unit terdahulu tanpa memandang eselon atau tingkatan.



Gambar 10.5 Bentuk Organisasi Fungsi dan Lini

5. Bentuk Organisasi Lini, Staf, dan Fungsi

Bentuk organisasi gabungan ini pada dasarnya merupakan bentuk dari kombinasi struktur organisasi yang telah disebutkan sebelumnya, sehingga bentuk struktur organisasinya dapat berupa gabungan dari bentuk organisasi garis dan staf, garis dan fungsional, fungsional dan staf atau kombinasi dari ketiga bentuk organisasi tersebut. Sehingga bentuk struktur organisasi gabungan ini akan mempunyai kebaikan serta kelemahannya mengikuti kebaikan maupun kelemahan organisasi yang dibentuknya dalam rangka penggabungan tersebut.

6. Bentuk Organisasi Komite

Suatu organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi komite (*panitia = committees organization*) mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan kolektif presidium/*plural executive* dan komite ini bersifat manajerial. Komite dapat juga bersifat formal atau informal, komite-komite itu dapat dibentuk sebagai suatu bagian dari struktur organisasi formal, dengan tugas-tugas dan wewenang dibagikan secara khusus. Suatu organisasi di mana tugas kepemimpinan dan

tugas tertentu lainnya dilaksanakan secara kolektif. Organisasi komite terdiri dari:

- a. *Executive Committee* (Pimpinan Komite), yaitu para anggotanya mempunyai wewenang lini.
- b. *Staff Committee*, yaitu orang-orang yang hanya mempunyai wewenang staf.

Daftar Pustaka

- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1988). *Organizations: Behavior, Structure and Process*. Plano: Business Publication.
- Griffin, R.W. (2004). *Manajemen*. Alih bahasa Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M. S. (2010). *Organisasi dan Motivasi. Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ivancevich, dkk. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Robbins, Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Indeks, Kelompok Gramedia.
- Sigit, Soehardi. (2003). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: BPFE.
- Sutarto. (1978). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Wahjono, S. (2009). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Profil Penulis



Hermyn B. Hina

Ketertarikan penulis terhadap Ilmu Ekonomi – Manajemen dimulai sejak mengambil jurusan IPS tahun 1985 saat penulis duduk di bangku sekolah menengah atas SMAK Giovanni Kupang, dan menamatkan SMA pada tahun 1987. Penulis kemudian melanjutkan ke Universitas Kristen Artha Wacana Kupang Fakultas Ekonomi prodi Manajemen dan berhasil menyelesaikan studi S-1 pada tahun 1991. Kemudian, penulis melanjutkan S2 di Universitas Padjadjaran Bandung bidang Ilmu Ekonomi – Akuntansi tahun 2004.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis memulai karier sebagai dosen tetap pada Universitas Kristen Artha Wacana Kupang Fakultas Ekonomi program studi Manajemen pada tahun 1994. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakaran manajemen sejak tahun 1996. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Penulis melibatkan diri dalam beberapa kegiatan sebagai anggota tim dan melakukan beberapa penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam mengembangkan karier sebagai seorang dosen penulis juga aktif mengikuti pelatihan – pelatihan, baik *online* maupun *offline*.

E-mail Penulis: hermynhina25@gmail.com

KOORDINASI DAN TUJUANNYA

Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S. Sos, M.Si
Universitas Subang

Pengertian Koordinasi

Sistem organisasi dan manajemen mengatur sumber daya manusia untuk melaksanakan kegiatannya adalah sistem koordinasi. Koordinasi menjadi fungsi penting dalam menyatukan gerak dan langkah secara terarah, karena penting dan startegi dalam menjacapai tujuan organsasi. Koordinasi merupakan merupakan teknik atau kecakapan dalam sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Silalahi (2015), yang dimaksud dengan koordinasi adalah integrasi dari kegiatan-kegiatan individual dan unit-unit ke dalam satu usaha bersama yaitu bekerja ke arah tujuan bersama. Pandangan tersebut, bahwa koordinasi dimaksudkan untuk menghubungkan kegiatan yang dilakukan secara individu dan kelompok atau unit-unit dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Hasibuan (2014) berpendapat koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan dan mengoordinasikan unsur-unsur manajemen (6M) dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi, menurut pendapat tersebut, koordinasi merupakan suatu kegiatan yang mengarahkan unsur-unsur manajemen (6M) dalam organisasi ke arah tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Pendapat Siagian (Moekijat, 1994) mengemukakan bahwa koordinasi adalah pengaturan tata hubungan dari usaha bersama untuk memperoleh kesatuan tindakan dalam usaha pencapaian tujuan bersama pula. Koordinasi adalah suatu proses yang mengatur agar pembagian kerja dari berbagai orang atau kelompok dapat tersusun menjadi suatu kebutuhan yang terintegrasi dengan cara yang seefisien mungkin. Terry (Hasibuan, 2014) mengemukakan koordinasi ialah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Jadi, dalam pendapat tersebut, dengan koordinasi akan dihasilkan efisiensi dan terarahnya suatu tindakan yang dilakukan kepada sasaran yang telah ditentukan.

Moekijat (1994) mendefinisikan koordinasi sebagai penyelarasan secara teratur atau penyusunan kembali kegiatan-kegiatan yang saling bergantung dari individu-individu untuk mencapai tujuan bersama. Dapat dipahami dalam hal ini bahwa koordinasi dapat menyusun kegiatan-kegiatan yang saling berpengaruh antara yang satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Kebutuhan akan koordinasi timbul sewaktu-waktu apabila satu orang atau kelompok bertanggung jawab atas kesempurnaan suatu tugas. Apabila terdapat keadaan saling bergantung di antara kegiatan-kegiatan, maka hasil yang efektif akan dapat tercapai hanya apabila kegiatan-kegiatan tersebut dikoordinasikan. Serta objek dari koordinasi ialah menyatukan seluruh usaha pengorganisasian oleh manajer dan memastikan bahwa proses pengorganisasian menyumbang bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Memperhatikan berbagai pendapat di atas, dapat dikemukakan bahwa koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan dan aktivitas di dalam suatu organisasi agar mempunyai keselarasan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Koordinasi juga dimaksudkan

agar para pemimpin mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi.

Tujuan Koordinasi

Fungsi koordinasi selain mengandung arti kegiatan untuk menertibkan, membimbing, menyelaraskan, mengharmoniskan, menyatupadukan tindakan juga mempunyai tujuan tertentu. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa pengertian koordinasi menunjuk pada kegiatan mempersatukan dan membimbing, menggerakkan orang-orang agar kegiatan manajemen tidak terjadi simpang siur, tidak terjadi kekacauan, percekocokan dan kekosongan kerja dan agar seluruh tindakan berjalan searah, serasai dan seirama yang ditujukan pada titik arah pencapaian tujuan dengan efisien. Dengan demikian, akan jelas nampak setiap orang akan paham dan mengenal tujuan daripada koordinasi itu.

Hasibuan (2014) mengemukakan bahwa koordinasi bertujuan untuk mempersatukan kegiatan semua orang dalam organisasi, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, meliputi:

1. Perhitungan jumlah kegiatan secara kualitatif dan kuantitatif.
2. Penjadwalan kegiatan.
3. Penentuan arah kegiatan.

Dengan memperhatikan pendapat tersebut di atas, maka dapat dikemukakan bahwa secara umum tujuan organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Koordinasi dapat menghindarkan terjadinya petentangan, kesalahan pahaman sebagai akibat adanya pembagian kerja dan spesifikasi yang tentunya akan dapat menghambat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Koordinasi bertujuan menyelaraskan serta mengusahakan agar terjadinya pencapaian tujuan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan (tepat

waktu), sehingga akan diperoleh jumlah kegiatan yang digariskan.

- 3) Tercapainya kerja sama antara dinas/instansi yang terkait dalam penanganan suatu kegiatan untuk mempercepat proses pencapaian tujuan.

Ruang Lingkup Koordinasi

Menurut Terry (Moekijat, 1994) ada empat ruang lingkup koordinasi ditinjau dari sudut bidang-bidangnya, yakni:

1. Koordinasi dalam Individu

Dalam sudut pandang manajemen, koordinasi jenis ini merupakan koordinasi yang paling tidak penting, tetapi kemampuan seorang individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu dengan baik akan bergantung kepada suksesnya ia mengoordinasikan kegiatan-kegiatannya sendiri.

2. Koordinasi antara kelompok-kelompok.
3. Kegiatan organisasi secara keseluruhan harus sesuai dengan berbagai kekuatan diluar organisasi, dan kedudukan perekonomian nasional dan perekonomian dunia.

Tidak ada perusahaan yang dapat berdiri sendiri. Perusahaan itu memengaruhi dan dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan dari luar.

Menurut Hasibuan (Moekijat, 1994) ruang lingkup atau luasnya koordinasi itu meliputi:

- 1) Koordinasi oleh seorang individu misalnya seorang sopir: tangan, kaki, mata, dan pikiran harus terkoordinasi baik.
- 2) Koordinasi antara individu-individu dalam golongan.
- 3) Koordinasi antara perusahaan-perusahaan dari order-order tingkatan internasional.
- 4) Koordinasi antar unit-unit suatu organisasi.

Demikian pula, ruang koordinasi dalam pengorganisasian yakni sebagai pengelompokan kegiatan dalam menciptakan bagian-bagian. Di antara bagian-bagian sedemikian rupa dan mengaturnya sedemikian rupa, sehingga menghasilkan koordinasi.

Tipe-Tipe Koordinasi

Secara umum, organisasi dibentuk oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan, dan sangat diperlukan kerja sama serta suatu koordinasi yang baik agar terciptanya suatu pembagian kerja yang baik. Dalam tipe koordinasi setiap organisasi tidaklah sama, dan ada beberapa tipe koordinasi yang digunakan dalam organisasi untuk mencapai suatu kerja sama yang baik. Menurut Hasibuan (2014:86) tipe-tipe koordinasi meliputi:

1. Koordinasi vertikal (*Vertical Coordination*) adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya.
2. Koordinasi horizontal (*Horizontal Coordination*) adalah mengoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparatur) yang setingkat. Koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdisciplinary* dan *interrelated*. *Interdisciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, dan menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun ekstern pada unit-unit yang sama tugasnya. Sedangkan *Interrelated* adalah koordinasi antar badan (instansi) beserta unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan secara intern atau ekstern yang levelnya setaraf.

Selanjutnya, menurut Handyaningrat (1982:90), terdapat dua tipe koordinasi yaitu koordinasi intern dan fungsional:

- 1) Koordinasi intern, yaitu koordinasi yang dilakukan oleh atasan langsung. Dalam koordinasi ini manajer wajib mengoordinasikan kegiatan kegiatan bawahan apakah bawahannya telah melakukan tugas sesuai dengan kebijaksanaannya atau tugas pokoknya.
- 2) Koordinasi fungsional, yaitu koordinasi yang dilakukan horizontal, hal ini disebabkan karena sebuah unit organisasi tidak mungkin dapat melakukan sendiri tanpa bantuan unit organisasi lain, dengan perkataan lain bahwa koordinasi fungsional wajib dilakukan karena unit-unit/organisasi lainnya mempunyai hubungan secara fungsional yang bersifat intern dan ekstern, yaitu:
 - a. Koordinasi fungsional yang bersifat *intern*, yaitu bahwa unit-unit dalam organisasi diperlukan koordinasi secara horizontal. Koordinasi fungsional ini diperlukan, karena antara unit yang satu dengan unit lainnya mempunyai hubungan kerja fungsional.
 - b. Koordinasi fungsional yang bersifat *ekstern*, adalah koordinasi antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. Hal ini mungkin menyangkut satu atau beberapa organisasi. Koordinasi fungsional ini dilakukan, karena sebuah organisasi tidak mungkin menyelenggarakan tugasnya tanpa bantuan dari orang lainnya.

Prinsip-Prinsip Koordinasi

Menurut Sugandha (Moekijat, 1994) ada beberapa prinsip yang perlu diterapkan dalam menciptakan koordinasi antara lain:

1. Adanya kesepakatan dan kesatuan pengertian mengenai sasaran yang harus dicapai sebagai arah kegiatan bersama.

2. Adanya kesepakatan mengenai kegiatan atau tindakan yang harus dilakukan oleh masing-masing pihak, termasuk target dan jadwalnya.
3. Adanya ketaatan atau loyalitas dari setiap pihak terhadap bagian tugas masing-masing jadwal yang telah ditetapkan.
4. Adanya saling tukar informasi dari semua pihak yang bekerja sama mengenai kegiatan dan hasilnya pada suatu saat tertentu, termasuk masalah-masalah yang dihadapi masing-masing.
5. Adanya koordinator yang dapat memimpin dan menggerakkan serta memonitor kerja sama tersebut, serta memimpin pemecahan masalah bersama.
6. Adanya informasi dari berbagai pihak yang mengalir kepada koordinator sehingga koordinator dapat memonitor seluruh pelaksanaan kerja sama dan mengerti masalah-masalah yang sedang di hadapi oleh semua pihak.
7. Adanya saling hormat terhadap wewenang fungsional masing-masing pihak sehingga tercipta semangat untuk saling bantu.

Lebih lanjut, menurut Saefuddin (Iswari, 2011) dalam pelaksanaan proses koordinasi agar terlaksana dengan baik, maka sangat diperlukan prinsip koordinasi. Terdapat tiga prinsip utama koordinasi dalam suatu organisasi, yaitu :

- 1) Prinsip berupa prinsip kontak langsung. Prinsip pertama ini, menyatakan bahwa koordinasi harus dicapai dengan jalan mengadakan hubungan inter dan antar personal baik secara horizontal maupun secara vertikal di dalam organisasi atau perusahaan.
- 2) Prinsip berupa prinsip koordinasi di tingkat perencanaan dan kebijaksanaan. Prinsip kedua menyatakan bahwa koordinasi sangat penting diterapkan pada tingkat awal perencanaan dan penentuan kebijakan.

- 3) Prinsip berupa prinsip hubungan. Prinsip ini menyatakan bahwa semua faktor dalam suatu situasi saling mempunyai hubungan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikemukakan bahwa prinsip-prinsip koordinasi sebagai suatu prinsip yang mengedepankan suatu hubungan kerja sama yang baik, perencanaan yang baik, serta tujuan yang sama dalam merencanakan program.

Syarat-Syarat Koordinasi

Menurut Tripathi dan Reddy (Moekijat, 1994), ada sembilan syarat mencapai koordinasi yaitu:

1. Hubungan Langsung

Koordinasi dapat lebih mudah dicapai melalui hubungan pribadi langsung di antara orang-orang yang bertanggung jawab. Melalui hubungan pribadi langsung, ide-ide, cita-cita, tujuan-tujuan, pandangan-pandangan dapat dibicarakan dan salah paham dapat dijelaskan dan cara ini jauh lebih baik dibanding melalui metode apa pun lainnya.

2. Kesempatan Awal

Koordinasi dapat dicapai dengan mudah dalam tingkat-tingkat awal perencanaan dan pembuatan kebijaksanaan. Misalnya, sambil mempersiapkan rencana itu sendiri hanya ada dalam konsultasi bersama.

3. Kontinuitas

Koordinasi merupakan suatu proses yang kontinyu dan harus berlangsung pada semua waktu, mulai dari tahapan perencanaan. Oleh karena itu, koordinasi merupakan dasar struktur organisasi, maka koordinasi harus berlangsung selama perusahaan berfungsi.

4. Dinamisme

Koordinasi harus secara terus-menerus diubah mengingat perubahan-perubahan lingkungan intern

maupun ekstern. Dengan kata lain, koordinasi itu jangan kaku. Koordinasi akan meredakan masalah-masalah apabila timbul koordinasi yang baik akan mengetahui masalah secara dini dan mencegah kejadiannya.

5. Tujuan yang Jelas

Tujuan yang jelas itu penting untuk memperoleh koordinasi yang efektif dalam suatu perusahaan, manajer-manajer bagian harus diberi tahu tentang tujuan perusahaan dan diminta agar bekerja untuk tujuan bersama perusahaan.

6. Organisasi yang Sederhana

Struktur organisasi yang sederhana memudahkan koordinasi yang efektif.

7. Perumusan Wewenang dan Tanggung Jawab yang Jelas

Wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk masing-masing individu dan bagian. Wewenang yang jelas tidak harus mengurangi pertentangan di antara pegawai-pegawai yang berlainan, tetapi juga membantu mereka dalam pelaksanaan pekerjaan dengan kesatuan tujuan.

8. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif merupakan salah satu persyaratan untuk koordinasi yang baik. Melalui saling tukar informasi secara terus-menerus, perbedaan individu dan bagian dapat diatasi dan perubahan-perubahan kebijaksanaan, penyusaian program-program, untuk waktu yang akan datang.

Hasibuan (2014), mengemukakan bahwa terdapat empat syarat koordinasi, yaitu:

- 1) *Sense of cooperation* (perasaan untuk bekerja sama), ini harus dilihat dari sudut bagian perbagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang.

- 2) *Rivalry*, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- 3) *Team spirit*, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.
- 4) *Esprit de corps*, artinya bagian-bagian yang diikuti sertakan atau dihargai, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dikemukakan bahwa syarat koordinasi ini sangat penting sekali untuk dapat tercapainya koordinasi yang baik, karena dengan adanya syarat tersebut dapat menjadi acuan bagi organisasi untuk mencapai pelaksanaan program dan tujuan yang ingin dicapai lewat koordinasi, seperti hubungan yang baik, tujuan yang jelas menjadi acuan untuk bisa menuju kepada koordinasi organisasi yang baik.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Koordinasi

Hasibuan (2014), berpendapat bahwa faktor-faktor yang memengaruhi koordinasi sebagai berikut:

1. Kesatuan Tindakan

Pada hakekatnya koordinasi memerlukan kesadaran setiap anggota organisasi atau satuan organisasi untuk saling menyesuaikan diri atau tugasnya dengan anggota atau satuan organisasi lainnya, agar anggota atau satuan organisasi tersebut tidak berjalan sendiri-sendiri.

2. Komunikasi

Komunikasi tidak dapat dipisahkan dari koordinasi, karena komunikasi, sejumlah unit dalam organisasi akan dapat dikoordinasikan berdasarkan rentang di mana sebagian besar ditentukan oleh adanya komunikasi. Fungsi komunikasi sendiri di antaranya mencakup:

- a. Mengumpulkan dan menyebarkan informasi mengenai kejadian dalam suatu lingkungan.
- b. Menginterpretasikan terhadap informasi mengenai lingkungan.
- c. Kegiatan mengkomunikasikan informasi, nilai dan norma sosial dari generasi yang satu ke generasi yang lain.

3. Pembagian Kerja

Secara teoritis tujuan dalam suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan bersama di mana individu tidak dapat mencapainya sendiri. Kelompok dua atau lebih orang yang bekerja bersama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil lebih dari pada dilakukan perseorangan. Dalam suatu organisasi, tiang dasarnya adalah prinsip pembagian kerja (*Division of labor*). Prinsip pembagian kerja ini dimaksudkan apabila suatu organisasi diharapkan untuk dapat berhasil dengan baik dalam usaha mencapai tujuannya, maka hendaknya lakukan pembagian kerja.

4. Disiplin

Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinasi, agar masing-masing dapat menghasilkan hasil yang diharapkan.

Menurut Rivai (2005), pengertian disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Jadi, jelasnya bahwa disiplin menyangkut pada suatu sikap dan tingkah laku, apakah itu perorangan atau kelompok yang untuk tunduk dan patuh terhadap peraturan suatu organisasi.

Stoner dan Wankel (Moekijat, 1994) menyatakan bahwa untuk mencapai koordinasi yang efektif

diperlukan pendekatan-pendekatan di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Pendekatan pertama, teknik-teknik manajemen yang asasi; masalah-masalah organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan akan koordinasi yang sederhana dapat dipecahkan melalui penggunaan mekanisme manajerial yang asasi untuk mencapai pengawasan. Mekanisme tersebut ialah hierarki manajerial, peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, dan rencana-rencana dan tujuan-tujuan.
- 2) Pendekatan kedua, meningkatkan kesanggupan koordinasi: apabila bermacam-macam unit organisasi menjadi lebih banyak saling bergantung atau berkembang dalam luas atau fungsinya, maka diperlukan lebih banyak informasi bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, dan dengan demikian kesanggupan koordinasinya harus juga ditingkatkan. Apabila teknik-teknik manajemen yang asasi yang baru saja diuraikan masih belum cukup, maka mungkin diinginkan mekanisme tambahan. Kesanggupan koordinasi dapat ditingkatkan dalam dua arah yakni sistem informasi vertikal dan hubungan ke samping.
- 3) Pendekatan ketiga, mengurangi kebutuhan akan koordinasi: apabila kebutuhan akan koordinasi itu demikian besarnya sehingga teknik-teknik ini pun tidak efektif, maka pendekatan yang terbaik adalah mengurangi kebutuhan akan koordinasi yang kuat.

Lebih lanjut Handoko (2000) mengungkapkan bahwa untuk mencapai koordinasi yang efektif diperlukan pendekatan-pendekatan di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan pertama, teknik-teknik manajemen dasar: dengan mempergunakan teknik-teknik manajemen dasar, hierarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai

pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan atau prosedur-prosedur.

2. Pendekatan kedua, meningkatkan koordinasi potensial: menjadi diperlukan bila bermacam-macam satuan organisasi menjadi saling tergantung dan lebih luas dalam ukuran dan fungsi.
3. Pendekatan ketiga, mengurangi kebutuhan akan koordinasi: dalam beberapa situasi adalah tidak efisien untuk mengembangkan cara pengkoordinasian tambahan. Ini dapat dilakukan dengan penyediaan tambahan sumber daya untuk satuan-satuan organisasi atau pengelompokan kembali satuan-satuan organisasi agar tugas-tugas dapat berdiri sendiri.

Kemudian Silalahi (2015) berpendapat bahwa agar aktivitas koordinasi dapat berlangsung secara efektif, maka ada tiga dasar fundamental dari koordinasi yang harus dijalankan: kesatuan komando (*unity of command*), rantai komando (*chain of command*), dan rentang manajemen (*span of management*).

1) Kesatuan Komando

Prinsip manajemen klasik lain menggambarkan bagaimana rantai komando harus berjalan dalam praktik manajerial sehari-hari. Satu fondasi untuk bentuk piramida tradisional dari organisasi adalah *the unity of command principle*.

2) Rantai Komando

Satu bagan organisasi khas memperlihatkan rantai komando atau garis otoritas yang secara vertikal menghubungkan semua orang dengan berturut-turut dari tingkatatan paling

atas manajemen. Rantai scalar (*scalar chain*) menunjukkan rantai otoritas (*authoritative chain*) di mana otoritas dalam satu organisasi mengalir mulai dari puncak, dan otoritas diturunkan ke bawah melalui organisasi dalam rantai.

3) Rentang Manajemen

Dalam merancang struktur organisasi penting dipertimbangkan rentang manajemen (*span of management*). Istilah ini sering dipertukarkan dengan rentang pengendalian (*span of control*). Rentang manajemen menetapkan beberapa banyak jumlah unit organisasi atau departemen atau bawahan yang dapat diatur dengan efektif oleh seorang manajer. Semenetera rentang kontrol adalah jumlah bawahan yang melapor secara langsung kepada seorang manajer.

Kesimpulan

Koordinasi merupakan satu dari beberapa fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekcoan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.

Koordinasi merupakan suatu aktivitas manajer membawa orang-orang yang terlibat organisasi ke dalam suasana kerja sama yang harmonis. Dengan adanya pengoordinasian dapat dihindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan kesimpangsiuran di dalam bertindak antara orang-orang yang terlibat dalam

mencapai tujuan organisasi. Koordinasi ini mengajak semua sumber daya manusia yang tersedia untuk bekerja sama menuju ke satu arah yang telah ditentukan. Koordinasi diperlukan untuk mengatasi kemungkinan terjadinya duplikasi dalam tugas, perebutan hak dan wewenang atau saling merasa lebih penting di antara bagian dengan bagian yang ada dalam organisasi. Pengorganisasian dalam suatu organisasi, termasuk organisasi pendidikan, dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti:

1. Melaksanakan penjelasan singkat
2. Mengadapat rapat kerja
3. Memberikan balikan tentang hasil suatu kegiatan

Daftar Pustaka

- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen*. Edisi kedua. Cetakan Keenambelas. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2014). *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Edisi Revisi. Cetakan Kelima. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iswari, Nur Ardian. (2011). Koordinasi Dinas Tata Ruang dan Dinas Kebersihan dalam Pengelolaan Ruang Terbuka Hijau di Kabupaten Surabaya. *Skripsi*. Universitas Airlangga. Surabaya.
- Kaloh, Johannis (2006). *Konsep Koordinasi dalam Proses Administrasi*. Jakarta: Institut Ilmu Pemerintahan.
- Moekijat. (1994). *Koordinasi (Suatu Tindakan Teoritis)*. Bandung: Remaja Rosdakara.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Salih, Soemirat. (2009). *Komunikasi Organisasi*. Makassar: Universitas Terbuka
- Siagian, Sondang, P. (2001). *Filsafat Administrasi*. (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Silalahi, Ulber. (2015). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugandha. (2001). *Koordinasi Alat Pemersatu Gerak*. Jakarta: Intermedia.
- Sutarto. (2007). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University.

Profil Penulis



Iwan Henri Kusnadi

Penulis merupakan Dosen Bidang Ilmu Administrasi Publik dan Kebijakan Publik Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Subang. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Ilmu Administrasi Publik, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategi, Sistem Administrasi Negara Republik Indonesiaa, Ekonomi Kreatif, dan lain-lain. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada Workshop/Seminar/Lokakarya tertentu.

E-mail Penulis: iwanhenri01@gmail.com

KEKUASAAN, TANGGUNG JAWAB DAN PENDELEGASIAN WEWENANG

Zet Ena, S.E., M.M
Universitas Kristen Artha Wacana

Pengertian Kekuasaan

Konsep kekuasaan sangat penting untuk dipahami, karena istilah kekuasaan (*power*) telah digunakan para ahli dengan cara yang berbeda-beda dalam mendefinisikannya. Banyak ahli dalam mengembangkan teori kekuasaan tentu saja menurut perspektif mereka. Namun demikian, rujukan mereka masih pada beberapa tokoh sentral seperti Max Weber, Walter Nord, Lawrence French, Robert Dahl dan juga Henry Mintzberg serta beberapa tokoh lainnya.

Thoha (2019) menjabarkan beberapa rumusan tentang kekuasaan dari tokoh atau ahli yang disebutkan di atas, seperti Weber misalnya, dalam merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan. Demikian juga dengan Nord, merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemampuan untuk memengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dengan tujuan lainnya.

Berdasarkan pandangan di atas, maka ada sejumlah pengertian kekuasaan yang dikemukakan oleh para ahli antara lain:

1. Gibson *et al.* (1996) menyatakan bahwa kekuasaan dalam konteks organisasi adalah kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya, di mana kekuasaan ini meliputi hubungan antara dua atau lebih orang.
2. Yukl (2007) mendefinisikan kekuasaan melibatkan kapasitas dari satu pihak (agen) untuk memengaruhi pihak lain (target) atau dengan kata lain dalam konteks modern kekuasaan digunakan untuk menjelaskan kapasitas absolut seorang agen untuk memengaruhi perilaku atau sikap seseorang atau lebih yang ditunjuk sebagai target pada satu waktu tertentu.
3. Usman (2009) mengatakan bahwa kekuasaan merupakan sumber daya yang memungkinkan pemimpin mendapatkan kepatuhan dari bawahannya. Lebih lanjut, dijelaskan kekuasaan memiliki dua sumber daya yaitu pengaruh (*influence*) dan wewenang (*authority*).
4. Robbins & Judge (2021) menyatakan bahwa kekuasaan (*power*) adalah kapasitas yang dimiliki A untuk memengaruhi perilaku B, sehingga B melakukannya sesuai keinginan A. Hal ini menunjukkan bahwa ada ketergantungan (*dependency*), yaitu ada hubungan antara B dengan A, di mana A memiliki apa yang dibutuhkan B.

Dengan empat pandangan yang dipaparkan ini, dapat membuka ruang untuk kita dapat membahas lebih dalam lagi baik menyangkut sumber-sumber kekuasaan, hubungan antara kekuasaan, pengaruh dan wewenang serta kebutuhan akan kekuasaan.

Sumber-Sumber Kekuasaan

Upaya untuk memperdalam pengetahuan kita tentang kekuasaan perlu membedakan tipe-tipe kekuasaan.

Dalam mengklasifikasi berbagai tipe kekuasaan, harus berlandaskan pada hasil kajian dan studi terdahulu. Pengelompokan atau pengkategorisasian kekuasaan (taksonomi) dari French dan Raven memberi banyak pengaruh terhadap penelitian-penelitian selanjutnya. Seperti yang dikemukakan Yukl (2007), Taksonomi French dan Raven ada lima klasifikasi dasar kekuasaan antara lain:

- 1) *Reward Power* (Kekuasaan Memberi Penghargaan). Para target patuh terhadap perintah untuk memperoleh penghargaan yang dikendalikan oleh agen.
- 2) *Coercive Power* (Kekuasaan Memaksa). Para target patuh terhadap perintah untuk menghindari hukuman yang dikendalikan oleh agen.
- 3) *Legitimate Power* (Kekuasaan yang Memiliki Legitimasi). Para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki hak untuk memerintah dan seorang target berkewajiban untuk mematuhi.
- 4) *Expert Power* (Kekuasaan Berdasarkan Keahlian). Para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki pengetahuan khusus mengenai cara menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 5) *Referent Power* (Kekuasaan Berdasarkan Referensi). Para target patuh karena mereka mengagumi atau mengenal agen dan ingin mendapatkan persetujuan agen.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Bass dan Etzioni yang merupakan penelitian pengembangan Taksonomi French dan Raven yang menyatakan bahwa adanya dikotomi antara “kekuasaan posisi” dan “kekuasaan personal”.

Kajian Yukl dan Falbe (1991), tentang dikotomi antara kekuasaan posisi dan personal memperlihatkan bahwa kedua tipe kekuasaan tersebut memiliki tingkat independensi, dengan memiliki komponen-komponen yang berbeda.

Tipe kekuasaan posisi meliputi:

- a. Kekuasaan yang memiliki legitimasi,
- b. Kekuasaan yang memberi penghargaan,
- c. Kekuasaan memaksa,
- d. Kekuasaan akan informasi, dan
- e. Kekuasaan secara ekologis.

Sejalan dengan Yukl, Robbins & Judge (2021), membagi lima dasar sumber kekuasaan kedalam dua pengelompokan umum, yaitu Kekuasaan Formal dan Kekuasaan Pribadi, di mana kedua dasar pengelompokan kekuasaan ini memiliki kategori-kategori tersendiri yang lebih spesifik.

1. Kekuasaan Formal

Kekuasaan formal didasarkan pada posisi seorang individu dalam suatu organisasi, di mana individu tersebut memiliki kemampuan dalam tiga kategori kekuasaan seperti paksaan, imbalan dan legitimasi. Berikut ini kita akan melihat perspektif ketiga kategori kekuasaan tersebut dalam kekuasaan formal:

- a) Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*). Dasar Kekuasaan yang bergantung pada ketakutan atas hasil yang negative akibat kegagalan untuk memenuhi. Kekuasaan ini dapat dipahami sebagai kekuasaan menghukum. Seorang pimpinan atau manajer akan menghambat promosi atau memindahkan bawahan karena kinerja buruk. Praktik seperti ini, akan dipakai sebagai kekuasaan paksaan untuk memperoleh pemenuhan akan permintaan atau untuk mengoreksi perilaku yang tidak produktif dalam organisasi.

Kekuasaan paksaan ini Robbins & Judge mengilustrasikan dalam level organisasi di mana A memiliki kekuasaan untuk memaksa atas B, jika A dapat memberhentikan,

menangguhkan, atau menurunkan B, dan jika A menugaskan suatu aktivitas kerja pada B, dan sesuatu yang tak menyenangkan atau mempermalukan B, maka A memiliki kekuasaan untuk memaksa B. Berdasarkan ilustrasi ini dapat menggambarkan bahwa seorang pemimpin memiliki sikap menguasai secara absolut terhadap bawahannya, untuk mengatur dan menekan agar para bawahan ini melakukan apa yang diinginkan oleh pimpinan.

- b) Kekuasaan Imbalan (*Reward Power*). Pencapaian kepatuhan yang didasarkan pada kemampuan untuk mendistribusikan imbalan yang mana orang lain memandangnya berharga akan memiliki kekuasaan atas mereka. Kekuasaan imbalan ini sebenarnya kebalikan dari kekuasaan pemaksaan, Pada umumnya, pemberian imbalan ini dapat berupa keuangan seperti pengendalian tingkat gaji, penetapan besaran bonus, dan juga bisa berupa non keuangan seperti kebijakan promosi, pemberian penghargaan, serta penugasan pekerjaan yang diidamkan. Gibson *et al.*, lebih jauh menjelaskan jika adanya kebijakan imbalan baik menyangkut finansial maupun nonfinansial diterapkan dalam suatu organisasi untuk kepentingan seluruh elemen SDM organisasi, dengan sejumlah ekspektasi organisasi terhadap elemen SDM untuk disumbangkan kepada organisasi.
- c) Kekuasaan Legitimasi (*Legitimate Power*). Kekuasaan yang diterima oleh seseorang sebagai hasil dari posisinya dalam hierarki formal suatu organisasi. Kekuasaan ini menggambarkan tentang kemampuan seseorang untuk memengaruhi karena kedudukannya. Kekuasaan legitimasi lebih luas dari pada kekuasaan paksaan dan juga kekuasaan imbalan, karena kekuasaan legitimasi lebih spesifik jika kita

menghubungkan dengan konsep hierarki. Struktur organisasi menggambarkan hierarki dalam tingkatan-tingkatan kekuasaan yang dilegitimasi mulai dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah.

Secara praktis, penerapan kekuasaan legitimasi pada umumnya ada pada bawahan atau pada level staf, di mana para bawahan selalu menganggap bahwa kekuasaan bagi posisi pimpinan pada setiap tingkatan dalam menjalankan praktik kekuasaan adalah sah dan normative. Pengakuan semacam ini bukanlah sesuatu yang dipaksakan, melainkan sudah menjadi kultur organisasi.

2. Kekuasaan Pribadi

Orang-orang yang bekerja di perusahaan industri secara individu mereka memiliki keahlian masing-masing. Pengetahuan dan keterampilan bagi setiap SDM yang sesuai dengan karakteristik industri merupakan sumber utama keahlian pribadi. Secara praktik, mereka akan memegang kekuasaan pribadi atau personal. Terdapat dua kekuasaan pribadi yang mendasar yaitu keahlian dan rasa menghormati serta mengagumi orang lain sebagai acuan berperilaku, antara lain:

- a. Kekuasaan karena keahlian (*expert power*) adalah pengaruh yang didasarkan pada keahlian atau pengetahuan khusus. Di sisi lain, kekuasaan ahli adalah sebuah karakteristik diri jika dibandingkan dengan kekuasaan legitimasi, penghargaan dan paksaan yang lebih besar ditentukan oleh organisasi. Hal ini juga bisa berdampak pada sisi negatifnya, Karena karakteristik pekerjaan menjadi sangat spesialis maka individu yang lain bahkan organisasi menjadi sangat bergantung pada para ahli untuk mencapai tujuan. Sebagai contoh, umum misalnya tenaga medis terutama dokter spesialis penyakit tertentu, orang akan

sangat bergantung padanya dalam penanganan setiap kasus penyakit.

- b. Kekuasaan acuan (*referent power*) adalah pengaruh yang didasarkan pada identifikasi dengan seseorang yang memiliki sumber daya atau sifat pribadi yang diinginkan. Banyak individu yang dipengaruhi seseorang karena kepribadian dan gaya perilaku. Sebagai contoh, jika seseorang atau sekelompok orang menyukai, mengagumi dan menghormati sosok kepribadian seseorang apakah berlatar belakang sebagai tokoh politik, rohaniawan, seniman, budayawan, ilmuwan, olahragawan dan lainnya. Mereka akan menjalankan kekuasaan yang dimiliki oleh sosok yang mereka idolakan tersebut. Contoh ini menggambarkan bahwa kharisma seseorang adalah dasar dari kekuasaan referensi. Kharisma adalah istilah yang sering digunakan untuk menjelaskan kepribadian menarik dari beberapa tokoh seperti yang disebutkan di atas.

Selain lima sumber kekuasaan yang sudah dijelaskan di atas, ada juga dua sumber kekuasaan lain yang merupakan pengembangan dari sumber-sumber kekuasaan dalam teori organisasi modern. Usman (2009), menjelaskan ada dua pengembangan sumber kekuasaan dari taksonomi French dan Raven (1959), untuk mengklasifikasikan berbagai tipe kekuasaan menurut sumbernya. Dua sumber kekuasaan yang dikembangkan oleh Decker (2003) dalam Usman (2009) yaitu kekuasaan koneksi dan kekuasaan informasi kedua kekuasaan ini memiliki karakteristik kekuasaan yang unik. Thoha menggambarkan kedua karakteristik kekuasaan tersebut antara lain:

- A. Kekuasaan Koneksi (*Connection Power*). Thoha (1995) dalam Usman (2009) mengemukakan bahwa kekuasaan

koneksi bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting yang berpengaruh, baik diluar atau di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan hubungannya cenderung meminta saran dari orang lain, karena mereka membantu untuk mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan koneksi tersebut.

Kekuasaan koneksi juga merupakan bentuk politik kekuasaan yang diperankan oleh pemegang kekuasaan baik secara internal organisasi maupun eksternal organisasi. Walaupun dalam thema ini kita tidak membahas secara detail tentang kekuasaan politik, namun jika kita berbicara tentang sumber kekuasaan koneksi maka instrumen-instrumen politik dapat digunakan dalam membangun hubungan atau relasi baik yang ada di dalam maupun yang ada di luar organisasi.

- B. Kekuasaan Informasi (*Information Power*). Sumber kekuasaan ini, karena adanya akses informasi yang dimiliki pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Jika statusnya sebagai seorang pemimpin maka semua informasi mengenai organisasi ada padanya, termasuk informasi yang datang dari luar organisasi. Hal ini dikarenakan bawahan membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan untuk diperolehnya, maka kekuasaan ini digolongkan kekuasaan informasi Thoha, (1995) dalam Usman, (2009).

Sistem informasi yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dikelola secara otonom oleh organisasi atau perusahaan yang bersangkutan juga sebagai gambaran bahwa kekuasaan atas informasi menjadi bagian dari kekuasaan informasi. Sistem informasi pada suatu organisasi atau perusahaan akan memiliki efek dan manfaat yang baik bagi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Jika pemanfaatan informasi menjadi sangat penting, maka sistem informasi telah sesuai dengan manfaat yang ditimbulkan bagi organisasi atau perusahaan. Hal inilah mengapa kekuasaan informasi dikembangkan teorinya sebagai salah satu sumber kekuasaan.

Kekuasaan dan Perilaku Memengaruhi (Influence Behavior and Power)

Seperti yang telah dikemukakan pada sub-sub bahasan sebelumnya, kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Ada berbagai cara atau teknik yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin organisasi untuk memengaruhi bawahan yang ada dalam organisasi maupun mereka yang ada diluar organisasi. Pemahaman terhadap teknik memengaruhi (*influence tactics*) orang lain menjadi satu strategi tersendiri bagi mereka sebagai pemegang kekuasaan. Jika mereka tidak mampu melakukan hal ini maka mereka dianggap gagal karena tidak memiliki kemampuan memengaruhi.

Bentuk perilaku memengaruhi yang paling umum dalam organisasi adalah permintaan yang sederhana yang didasarkan pada kekuasaan yang memiliki legitimasi (Yukl, 2007). Kepatuhan para bawahan hanya pada permintaan yang sederhana dan harus legitimasinya jelas, relevan untuk pekerjaannya, dan bagaimana cara mengerjakannya.

Jika sebaliknya yang diminta tidak menyenangkan, menyulitkan, tidak relevan atau sulit untuk dikerjakan maka terjadi reaksi penolakan. Sejumlah penelitian telah dilakukan Yukl dan teman-teman di antaranya Yukl & Falbe (1990), Yukl & Lepsinger (1982), dan Yukl & Tracy (1992), telah mengidentifikasi beberapa tipe dari teknik memengaruhi proaktif.

Berdasarkan hasil studi Yukl dan para koleganya telah mengidentifikasi 11 taktik atau dapat disebut juga 11 teknik memengaruhi proaktif yang relevan untuk memengaruhi para bawahan, rekan sejawat dan kelompok atasan di beberapa organisasi besar, yang hasilnya sebagai berikut:

1. Persuasi Rasional (*Rational Persuasion*), adalah siasat atau taktik untuk meyakinkan orang lain dengan menggunakan argumen yang logis dan rasional. Sebagai contoh, seorang dokter yang memberi nasehat kepada pasien yang perokok berat, dengan menjelaskan efek buruk merokok bagi paru-paru dan gangguan Kesehatan lainnya dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa para perokok lebih rentan menderita penyakit kronis tersebut. Contoh ini adalah salah satu contoh *rational persuasion*.
2. Teknik Memberi Inspirasi (*Inspiration Appeals Tactics*), adalah siasat dengan meminta ide atau proposal untuk membangkitkan rasa antusias dan semangat dari target personal. Contoh penerapannya teknik ini misalnya, seorang menteri yang membawahi departemen Komunikasi dan Informasi (Kominfo), yang membuka kesempatan kepada seluruh komunitas IT untuk membuat proposal dan ide tentang pengembangan *e-government* di suatu daerah tertentu. Atau dalam konteks dunia usaha, kebijakan pemerintah menurunkan suku bunga pinjaman untuk mendorong kelompok UMKM untuk mengajukan pinjaman dalam rangka peningkatan kapasitas usaha.
3. Teknik Konsultasi (*Consultation Tactics*), terjadi ketika kita meminta target person untuk berpartisipasi aktif

dalam kegiatan yang kita agendakan. Misalnya, menteri Kominfo di atas yang kembali berkonsultasi kepada seluruh komunitas IT di seluruh daerah dalam upaya mengajak partisipasi aktif dalam implementasi cetak biru *e-government* yang telah diproduksi oleh departemennya.

4. Teknik Integrasi (*Ingratiation Tactics*), adalah suatu siasat di mana kita berusaha untuk membuat senang hati dan tenteram target *person*, sebelum mengajukan permintaan yang sebenarnya. Senda gurau seorang *salesman* terhadap langganannya, pujian seorang pimpinan terhadap bawahan sebelum memberi tugas baru, ataupun traktiran makan seorang partner bisnis adalah termasuk dalam *ingratiation tactics* ini.
5. Daya Tarik Personal (*Personal Appeals Tactics*), terjadi ketika kita berusaha memengaruhi target *person* dengan landasan hubungan persahabatan, pertemanan atau hal yang bersifat personal lainnya. Kita bisa mengimplementasikannya dengan memulai pembicaraan misalnya dengan, “Budi, saya sebenarnya nggak enak mau ngomong seperti ini, tapi karena kita sudah bersahabat cukup lama dan saya yakin kamu sudah paham mengenai diri saya.”
6. Teknik Pertukaran (*Exchange Tactics*), adalah mirip dengan personal appeal tactics namun sifatnya adalah bukan karena hubungan personal semata, namun lebih banyak karena adanya proses pertukaran pemahaman terhadap kesukaan, kesenangan, hobi, dan sebagainya, di antara kita dan target *person*.
7. Teknik Koalisi (*Coalition Tactics*), adalah suatu siasat di mana kita berkoalisi dan meminta bantuan pihak lain untuk memengaruhi target *person*. Strategi kemenangan karena jumlah pengikut dipakai dalam siasat ini.
8. Teknik Tekanan (*Pressure Tactics*), terjadi di mana kita memengaruhi target *person* dengan peringatan ataupun ancaman yang menekan. Seorang komandan pasukan yang memberi ancaman penurunan pangkat

bagi prajuritnya yang mengulangi kesalahan serupa adalah contoh implementasi *pressure tactics* ini.

9. Teknik Legitimasi (*Legitimizing Tactics*), adalah satu siasat di mana kita menggunakan otoritas dan kedudukan kita untuk memengaruhi target *person*. Presiden yang meminta seorang menteri untuk menyusun rancangan undang-undang, kepala sekolah yang meminta guru menyusun kurikulum pendidikan adalah beberapa contoh penerapan *legitimizing tactics*.
10. Teknik Memberi Penilaian (*Apraisal Tactics*), adalah taktik untuk menjelaskan bagaimana melakukan permintaan atau mendukung usulan yang akan memberi keuntungan kepada target secara pribadi atau membantu atau membantu meningkatkan karier target. Tipe keuntungan lain adalah membuat pekerjaan target itu menjadi lebih mudah atau lebih menarik. Seperti persuasif rasional penilaian sering menggunakan fakta dan bukti logis, namun keuntungan tetapi keuntungan yang dijelaskan lebih banyak bagi target dari pada organisasi.
11. Teknik mengambil hati, adalah teknik memberikan pujian dan bujukan sebelum atau selama memberikan pengaruh atau keyakinan terhadap kemampuan target untuk melaksanakan permintaan yang sulit.

Bagaimanapun juga pemahaman terhadap teknik memengaruhi (*influence tactics*) orang lain menjadi satu spektrum penting, tidak hanya untuk seorang politikus, tetapi juga untuk para pemimpin baik formal maupun informal. Demikian pula dengan Pengetahuan mengenai kekuasaan dan cara atau teknik atau taktik memengaruhi orang lain, sangat penting bagi setiap orang, terlebih lagi bagi para manajer atau pemimpin suatu organisasi. Dengan mengetahui sumber-sumber dan jenis-jenis kekuasaan, seseorang atau pemimpin dapat meningkatkan ketergantungan orang lain kepadanya, atau mengurangi ketergantungan dirinya kepada

orang lain. Dengan mengetahui cara atau taktik memengaruhi orang lain, maka seseorang atau pemimpin dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan yang diinginkannya.

Kebutuhan Kekuasaan

Pada umumnya, penilaian bagi para pencari kekuasaan selalu mengarah pada hal-hal yang *negative*, misalnya orang itu dianggap sebagai *neurosis* yang menutup perasaan rendah diri, kecemasan dan kebencian dan hal *negative* lainnya dicap kepada mereka. Dalam konteks organisasi karyawan dengan motivasi kebutuhan terhadap kekuasaan yang tinggi untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Faktor yang memotivasi mereka adalah untuk mengejar pengakuan status. Mereka akan sangat puas jika memiliki otoritas dan dihormati orang lain. Mereka juga berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara dan strategi mereka untuk mendapatkan kendali dan menuju posisi puncak.

Walaupun pandangan orang terhadap sikap seperti itu *negative*, namun mereka yang dengan kebutuhan kekuasaan yang kuat bisa membantu perusahaan lebih produktif. Mereka cocok mengisi posisi manajer karena lebih dapat mengarahkan organisasi dan orang-orang di dalamnya menuju tujuan yang dicita-citakan organisasi. Di sisi lain, mereka yang memiliki karakter seperti itu berani mengambil risiko tinggi, dengan harapan mereka mendapat pengakuan dan dihormati oleh pihak lain.

Hasil penelitian McClelland tentang kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) atau selalu di kenal dengan istilah *n-Pow*, mendefinisikan *n-Pow* sebagai keinginan untuk memengaruhi orang lain (Gibson *et al.*, 1996). Ada tiga cara dalam memahami konsep pengaruh, yaitu:

- 1) Dengan tindakan yang tegas serta memberi pertolongan dan nasehat, untuk mengendalikan seseorang.
- 2) Dengan tindakan yang menghasilkan emosi orang lain.

3) Dengan tindakan memperhatikan reputasi.

Untuk mengetahui bagaimana orang yang tinggi *n-Pow*-nya. Maka perlu memperhatikan ciri-ciri yang dimilikinya seperti: (1) Kompetitif dan agresif, (2) Tertarik pada kepemilikan prestise dalam hal ini memilki barang-barang mewah, (3) Lebih suka situasi tindakan, dan (4) Menggabungkan diri dengan kelompok-kelompok tertentu. Hasil penelitian McClelland dengan para koleganya juga memperlihatkan sifat-sifat umum para manajer. Sifat-sifat umum yang dimiliki para manajer dapat digambarkan oleh Gibson *et al.*, antara lain:

1. Mereka memiliki *n-Pow* yang tinggi.
2. Mereka menggunakan kekuasaannya untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mereka memiliki gaya kepemimpinan mendidik atai melatih serta gaya partisipatif Ketika berhubungan dengan para pengikutnya.
4. Mereka tidak berkonsentrasi untuk mengembangkan hubungan yang dekat dengan orang lain.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa para manajer yang mendapat nila tinggi dalam *n-Pow*, namun mereka rendah dalam kebutuhan akan afiliasi, dan kemudian tinggi pula dalam mengendalikan diri yang efektif.

Tanggung Jawab (Responsibility)

Tanggung jawab merupakan suatu sikap positif sebagai wujud dari suatu kesadaran akan kewajibannya. Oleh karena itu, tanggung jawab selalu dipasangkan dengan kewajiban. Kewajiban adalah sesuatu yang dibebankan terhadap seseorang dalam suatu tindakan, baik berupa tugas dan pekerjaan maupun hal yang berkaitan dengan masalah-masalah sosial. Di sisi lain, kewajiban merupakan bandingan terhadap hak, demikian pula sebaliknya dapat juga tidak mengacu terhadap hak.

Dengan demikian, tanggung jawab dalam hal ini adalah tanggung jawab terhadap kewajibannya.

Menurut Mulyadi (2020), tanggung jawab (*responsibility*) dapat diartikan sebagai kewajiban seseorang untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Seseorang yang diberi tanggung jawab harus memastikan bahwa dia menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Jika tugas yang merupakan tanggung jawabnya tersebut tidak selesai sesuai dengan yang diharapkan, maka orang yang bersangkutan harus memberikan penjelasan atau alasan mengapa tugas yang dibebankannya tersebut tidak selesai. Wujud dari tanggung jawab ini, harus dapat dilihat pihak lain sebagai bentuk pertanggungjawaban atau akuntabilitas dari serangkaian aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Sunarno (2019), tanggung jawab adalah kewajiban bagi bawahan terhadap seorang pimpinan yang telah menugaskan sesuatu pekerjaan tertentu untuk dilaksanakan. Dengan demikian maka inti daripada tanggung jawab adalah kewajiban. Tanggung jawab dapat bersifat kontinu atau tidak bersifat kontinyu atau hanya sekali dalam satu periode waktu tertentu. Tanggung jawab yang sifatnya tidak kontinu ini atau hanya sesekali biasanya dalam bentuk kegiatan yang bersifat kepanitiaan karena sifatnya hanya temorer.

Ciri-Ciri Sikap Tanggung Jawab

Untuk lebih mendalami arti tanggung jawab, dengan menyoroti potret seseorang, maka perlu memperhatikan ciri-ciri orang yang bertanggung jawab. Dengan mendalami ciri-ciri orang tersebut, sebagai ukuran apakah orang memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi atau rendah. Ciri-ciri tanggung jawab tersebut antara lain:

1. Menepati setiap perkataan yang terucap.
2. Mampu menjaga kehormatan diri dan menghargai peraturan.
3. Mampu berkonikasi dengan baik.

4. Tidak menyalahkan orang lain secara berlebihan.
5. Berani meminta maaf sekaligus menanggung beban atas kesalahan yang dilakukan.
6. Memegang teguh komitmen,
7. Mampu membuat keputusan dari berbagai alternatif.
8. Menjadi pendengar yang baik, termasuk dalam menerima kritik dan saran dari pihak-pihak lain.
9. Berani mengambil risiko dari segala hal yang diputuskan olehnya.
10. Bersikap tegas.

Ciri-Ciri Sikap yang tidak Bertanggung Jawab

Selain ciri orang yang bertanggung jawab yang sering dianggap sebagai sisi positif, sebaliknya ada ciri orang yang tidak bertanggung jawab yang dianggap sebagai sisi negative. Ciri-ciri yang tidak tanggung jawab tersebut antara lain dalam Fatchul Mu'in, 2014 adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya meniru/menyontek dan tidak jujur.
- 2) Tidak melaksanakan tugas yang telah diberikan.
- 3) Bermalas-malasan dalam mengerjakan sesuatu sehingga bisa dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
- 4) Melakukan suatu penyimpangan dalam mengemban tugas.
- 5) Melanggar disiplin dan aturan yang ada.
- 6) Tergesa-gesa, lari dari masala, dan kurangnya dalam mempertimbangkan suatu Tindakan yang dilakukan.

Berdasarkan ciri-ciri sikap yang menunjukkan sikap tidak bertanggung jawab di atas, dapat disimpulkan bahwa melakukan tindakan yang merugikan diri sendiri, organisasi serta dalam kehidupan sosial masyarakat.

Akibat dari tidak Bertanggung Jawab

Setelah kita memahami arti ciri orang yang bertanggung jawab dan juga ciri orang yang tidak bertanggung jawab, maka dapat kita menarik suatu kesimpulan bahwa tanggung jawab merupakan suatu kemampuan untuk memahami mengenai apa yang bersifat positif dan negatif. Konsekuensi dari tidak bertanggung jawab merupakan suatu sanksi moral yang akan diterima oleh mereka yang tidak bertanggung jawab. Ada beberapa ciri akibat tidak bertanggung jawab adalah sebagai berikut:

1. Dijauhi oleh orang yang awalnya dekat.
2. Orang-orang tak akan menghargai kehadiran kalian.
3. Mendapat banyak kritik dan teguran.
4. Menjadi bahan pergunjungan karena sering bersikap tak bertanggung jawab.

Pendelegasian Wewenang

Pemahaman praktis tentang delegasi adalah pelimpahan wewenang, di mana seseorang yang dipercayai untuk menjalankan tugas tertentu atas dasar penunjukan dari atasan maupun organisasi berdasarkan alokasi waktu, tempat dan karakteristik tugas yang telah disepakati bersama. Pandangan lain dari delegasi adalah suatu tindakan pelimpahan wewenang yang biasanya dilakukan oleh manajer atau pimpinan suatu perusahaan kepada anggota atau bawahan agar suatu pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Adanya pendelegasian dari atasan kepada bawahan diharapkan proses operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Mulyadi (2020) mendefinisikan delegasi adalah memberikan wewenang formal kepada orang lain dan tanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas tertentu. Ada beberapa tujuan dalam proses delegasi wewenang, antara lain:

1. Agar semua pekerjaan dapat selesai tepat waktu dan hasilnya baik, efektif dan efisien.

2. Mempermudah atasan dalam merumuskan kebijakan yang tepat dari hasil evaluasi pekerjaan.
3. Memberikan peran sesuai dengan porsi, tugas, kemampuan, dan jabatan bagi tiap pekerjaan dalam suatu perusahaan.
4. Memotivasi pekerja untuk lebih fokus pada kinerja dan target yang ingin dicapai.
5. Membantu pimpinan perusahaan agar lebih berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih penting sehingga membawa kemajuan bagi perusahaan.
6. Sebagai sarana dalam memotivasi pekerja untuk mengembangkan karier karyawan serta mendapat pengalaman baru karyawan tersebut.

Ada sejumlah unsur-unsur delegasi yang sering dibahas dalam diskusi-diskusi tertentu seperti: (1) adanya wewenang, (2) adanya alokasi tugas, (3) adanya pelimpahan wewenang, (4) adanya tanggung jawab, (5) adanya akuntabilitas. Selain unsur-unsur delegasi, ada sejumlah jenis delegasi yang mengkategorikan dalam proses delegasi dilakukan, antara lain: (1) delegasi formal, (2), delegasi informal, (3) delegasi umum, (4) delegasi khusus, dan (5) delegasi lateral. Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting. Di lain pihak, delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

Pengertian Wewenang (Authority)

Seperti pada pembahasan sebelumnya yaitu pembahasan tentang kekuasaan, telah disinggung juga tentang konsep wewenang. Di mana wewenang dapat berupa suatu kekuasaan terhadap segolongan orang tertentu dalam suatu organisasi. Pada dasarnya, wewenang (*authority*) merupakan suatu hak untuk melakukan sesuatu atau bertindak dalam memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu sebagai perwujudan dari tujuan-tujuan tertentu,

yang pada umumnya terjadi dalam pemerintahan, dunia politik maupun dunia bisnis.

Menurut Mulyadi (2020), wewenang adalah suatu bentuk kekuasaan, sering kali dipergunakan secara lebih luas untuk merujuk kemampuan manusia menggunakan kekuasaan sebagai hasil dari ciri-ciri seperti pengetahuan, gelar, dan lain-lain. Menurut Sunarno (2019), ada tiga sumber wewenang atau *authority*, yaitu sumber hukum/formal, sumber tradisi/kebiasaan, dan sumber pelimpahan/delegasi. Ketiga sumber ini memiliki makna tersendiri seperti:

- 1) Sumber hukum/formal, yang sering disebut juga teori wewenang formil, sebab mempunyai segi-segi yuridis formil dan bersifat legal serta diatur dengan adanya surat-surat berkekuatan hukum, misalnya Surat Keputusan (= *besluit*). Seseorang yang diangkat dalam suatu jabatan, menerima surat-surat jabatan, dan daripadanya diperoleh wewenang yang diperlukan untuk menunaikan tugas jabatannya.
- 2) Sumber tradisi/kebiasaan, adalah suatu pengesahan *authority* yang didasari rasa "percaya" dan adanya "anggapan suci-tradisionil". Sebagai contoh, adalah pemilihan lurah di pedesaan. Juga penobatan ratu/raja, disebabkan faktor keturunan. Ciri tradisionil lainnya adalah pelantikan. Setelah seseorang menerima surat keputusan, ia sudah syah untuk menggunakan wewenangnya dalam tugasnya, walaupun tidak ada pelantikan. Contoh wewenang yang bersumberkan tradisi, selain seperti sudah digambarkan di atas, juga "penyerahan surat kepercayaan" bagi seorang Duta Besar/Duta Kepada Negara di mana Duta itu akan bertugas. Juga merupakan contoh wewenang bersumber tradisi.
- 3) Sumber pelimpahan/delegation, sumber ini biasanya disebut juga *acceptance authority*. Di mana seorang manajer tidak mungkin menyelesaikan tugas-tugasnya seorang diri, oleh karenanya, ia perlu melimpahkan wewenangnya kepada para pimpinan di bawahnya.

Dalam hal ini, pelimpahanlah yang menjadi sumber kekuatan *authority*. Beberapa *authority* yang dapat dilimpahkan adalah *program authority*, *organizational authority*, dan *personnel authority*.

Berbicara soal pelimpahan wewenang ini, hendaknya diketahui adanya perbedaan istilah antara "pelimpahan" dan penyerahan" wewenang. Dalam hal ini, pelimpahan wewenang, maka apa yang dilakukan bawahan atas wewenang tadi, menjadi tanggung jawab pimpinan. Sedangkan pada "penyerahan" wewenang, seluruh tanggung jawab atas kewenangan yang diperbuat oleh yang diserahkan-wewenang tadi, beralih kepada penerima penyerahan-wewenang.

Pendelegasian Wewenang (Authotity Delegtion)

Untuk lebih mempetajam pemahaman kita, mengenai pendelegasian wewenang atau *authority delegation*, maka ada beberapa pengertian tentang pendelegasian wewenang dari beberapa ahli dapat digunakan sebagai rujukan untuk kit aarti penting dari pendelegasian wewenang. Berikut ini adalah beberapa definisi atau pengertian pendelegasian wewenang menurut para ahli antara lain:

1. Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator (pemberi wewenang) kepada *delegate* (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama delegator.
2. Stoner (2000) dalam Kesumnajaya (2010) mendefinisikan pendelegasian wewenang sebagai pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu.
3. Ralph C. Davis (2001) menyatakan bahwa pendelegasian wewenang hanyalah tahapan dari suatu proses ketika penyerahan wewenang, berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggungjawaban.

Berdasarkan definisi para ahli di atas maka dapat dikelompokkan menjadi tiga unsur utama dalam pendelegasian wewenang, yaitu wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), dan akuntabilitas (*accountability*). Wewenang (*authority*) merupakan pemegang otoritas dalam organisasi sebagai kekuasaan dan bagi seseorang untuk menggunakan dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara efisien untuk pencapaian tujuan organisasi.

Tanggung jawab (*responsibility*) merupakan kewajiban untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya, dan kewajiban yang adalah beban terset harus memastikan bahwa beban tersebut dapat terselesaikan. Akuntabilitas (*accountability*) merupakan kewajiban seseorang dalam suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan tugas dan aktivitas-aktivitas lainnya yang dibebankan kepadanya untuk mengungkapkan secara terbuka dan transparan.

Ada beberapa tahap dalam pendelegasian wewenang, antara lain tahap penugasan pekerjaan di mana pada tahap ini seorang pimpinan atau manajer atau delegator harus memahami dengan jelas karakteristik pekerjaannya dan mampu mendefinisikan pekerjaan tersebut dengan sebelum didelegasikan kepada bawahannya untuk dikerjakan. Demikian juga harus paham hasil yang mau diperoleh seperti apa nantinya. Tahap pemberian wewenang, pada tahap ini untuk mendapatkan hasil yang efektif atau dengan berorientasi pada hasil yang maximum, Para Manajer di semua tingkatan harus berani mendelegasikan wewenang dan kekuasaan yang melekat pada jabatan mereka untuk dapat membagi tugas kepada bawahannya.

Tahap menciptakan tanggung jawab dan akuntabilitas, pada tahap ini tanggung jawab dikatakan sebagai faktor atau kewajiban seorang individu untuk melaksanakan tugasnya berdasarkan kemampuannya sesuai dengan arahan atasannya. Tanggung jawab sangat penting dalam pendelegasian wewenang karena akan memberikan efektivitas pada wewenang yang diberikan. Akuntabilitas muncul dari tanggung jawab dan tanggung jawab muncul

dari wewenang. Oleh karena itu, tanggung jawab dan akuntabilitas harus melekat pada wewenang yang didelegasikan ini.

Daftar Pustaka

- Fariz. (2017). *Pengantar Manajemen*. Cetakan Pertama. Surabaya: LPPM, STIE, YAPAN.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Ke-8, Edisi Terjemahan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Husaini, U. (2009). *Manajemen, Teori, Prktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi 3. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mulyadi & Winarso, W. (2020). *Pengantar Manajemen*. Cetakan Pertama. Purwokerto: CV Pena Persada,
- Mu'in, F. (2014). *Pendidikan, Karakter Konstruksi Teoritik dan Praktik*. Yogyakarta: Ruzz Media.
- Thoha, M. (2019). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar, dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Thoha, M. (2019). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. M. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, P. S. & Judge, A. T. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunarno. (2019). *Pengantar, Studi, Organisasi, dan Manajemen*. Cetakan Pertama. Lembaga Hukum Indonesia.
- Yukl, G. A. (2007). *Kepemimpinan dalam Oerorganisasi*. Edisi Kelima, Edisi Terjemahan. Jakarta: PT Indeks.

Profil Penulis



Zet Ena

Lahir di Alor, Kabupaten Alor, Propinsi Nusa Tenggara Timur. Meraih gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang pada tahun 1999. Meraih gelar Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang pada tahun 2012. Mulai mengajar dengan status sebagai Dosen Luar Biasa tahun 2000-2003 kemudian diangkat sebagai dosen kontrak tahun 2003-2006 dan tahun 2006 diangkat jadi Dosen tetap pada FE-UKAW Progdil Manajemen hingga sekarang.. Sebagai dosen luar biasa pada universitas PGRI NTT tahun 2002-2006. Menjadi Ketua Program studi Manajemen tahun 2008-2010, menjadi Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan UKAW tahun 2013-2017, Kembali lagi sebagai KaProgdil Manajemen FE-UKAW tahun 2018-2020, dan sebagai kepala UPT. PLTI UKAW tahun 2020 hingga sekarang. Penulis terlibat dalam penelitian Peningkatan Daya Tarik Investasi Kabupaten /Kota tahun 2002-2004 dan tahun 2007-2008 dari 134-214 kabupaten/kota, dan penulis sebagai Area *Researchers* dan pengolah data untuk wilayah propinsi NTT. Penelitian ini kerja sama KPPOD Pusat, KADIN Indonesia dan LPEM-FEUI. Publikasi Jurnal Ilmiah dalam 3 tahun terakhir, tahun 2020, 3 artikel dengan status 2 jurnal terindeks Shinta dan 1 jurnal *online*, tahun 2021, 3 artikel semuanya terindeks Shinta, dan tahun 2022, 3 artikel semuanya terindeks Shinta.

E-mail Penulis: zetena15@gmail.com

BUDAYA ORGANISASI

Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si
Universitas Diponegoro Semarang

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi bisa diartikan sebagai karakteristik ataupun pedoman yang diterapkan oleh setiap anggota organisasi ataupun kelompok di dalam suatu organisasi. Budaya ini, memiliki peranan yang penting dalam memotivasi dan juga meningkatkan efektivitas kerja suatu organisasi, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Budaya organisasi juga bisa menjadi alat dalam menentukan tujuan organisasi dan juga mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Budaya organisasi memiliki peranan yang penting dalam setiap organisasi, karena tanpa diterapkannya budaya organisasi, maka performa setiap anggota di dalamnya tidak bisa dilakukan secara maksimal.

Pada dasarnya, pengertian dari budaya organisasi adalah suatu ciri yang terdapat pada suatu organisasi dan dijadikan sebagai tuntunan organisasi, sehingga dapat membedakannya dengan organisasi lain. Hal ini berarti suatu norma dan nilai-nilai perilaku yang dipahami serta diterima oleh seluruh anggota organisasi yang digunakan sebagai dasar dalamber perilaku di dalam suatu organisasi. Budaya dalam suatu organisasi akan melibatkan seluruh pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga seluruh nilai yang terdapat di dalamnya, sehingga nantinya akan terefleksi dalam kegiatan setiap anggota, mulai dari pekerjaan, interaksi

dengan lingkungan luar, hingga ekspektasi yang diharapkan bisa terwujud di masa depan. Needle dalam bukunya pun menjelaskan bahwa hal ini melibatkan suatu aturan tertulis dan juga tidak tertulis, bahasa, kebiasaan, simbol, asumsi, visi, sistem, norma, nilai, serta kepercayaan. Sebagian ahli lainnya juga ada yang menjelaskan bahwa organisasi justru lebih menekan dan membentuk perilaku karyawan di dalam organisasi tersebut.

Menurut Kilmann dkk. (dalam Sutrisno, 2015), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi, terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Sehingga budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi. Sedangkan menurut Schein (2010) budaya organisasi adalah *“Organizational culture can be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problem of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”* Artinya, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi serta norma-norma yang telah ditentukan oleh sekelompok orang yang biasanya adalah pendiri organisasi, yang telah lama diyakini sebagai pedoman perilaku sehari-hari, untuk memecahkan masalah serta

kemudian harus diajarkan oleh anggota organisasi yang baru agar nilai-nilai tersebut dapat dilaksanakan semua anggota.

Pendekatan dalam Budaya Organisasi

Menurut Kusdi (2011), terdapat pendekatan yang digunakan dalam melihat budaya organisasi, yaitu pendekatan simbolik-interpretif dan pendekatan fungsionalis. *Pendekatan simbolik-interpretif* merupakan pendekatan yang menunjukkan bahwa simbol merupakan inti kehidupan kultural dalam sebuah kelompok atau organisasi. Secara kategoris, simbol terbagi dalam tiga kelompok besar, yaitu objek-objek fisik, perilaku dan ekspresi verbal. Sebenarnya, ketiga kelompok ini digolongkan sebagai artifak, yaitu manifestasi terluar dari suatu kultur, namun ketika orang-orang yang menjadi pelaku dalam suatu organisasi memberinya makna maka ia akan menjadi sebuah simbol. Berbagai artifak yang ada dalam suatu organisasi menjadi simbol ketika para anggota memberinya suatu makna simbolik dan menggunakannya untuk mengkomunikasikan makna tersebut kepada yang lain.

Pendekatan simbolik – interpretif memiliki keyakinan bahwa penggunaan simbol dan interpretasinya adalah cara utama untuk para anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan kulturenya. Pada pendekatan ini, meyakini bahwa simbol dalam hal ini perilaku, mampu membuat anggota organisasi memiliki kinerja lebih baik dan pada akhirnya membantu organisasi memiliki kinerja yang baik. Pendekatan fungsionalis, aliran ini dikembangkan pertama kali karena terdapat perdebatan mendasar mengenai sudut pandang antara kedua pendekatan. Pandangan ini, berangkat dari kesadaran bahwa organisasi pada dasarnya menghadapi dua permasalahan pokok yang menentukan kelangsungan hidup organisasi, yaitu: (1) bertahan dan beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, (2) mengintegrasikan proses-proses internalnya sedemikian rupa untuk menjamin keutuhan sebagai kelompok (Schein dalam Kusdi, 2011).

Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai fungsi-fungsi tertentu yang dapat mengarah pada perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Adapun fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Budaya memiliki peran sebagai pembeda antar satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya organisasi memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mampu mempermudah munculnya komitmen organisasi bagi para anggotanya.
4. Budaya organisasi mampu membentuk kepercayaan, tingkah laku, cara melakukan sesuatu dan cara memecahkan masalah bagi semua anggota organisasi.

Nilai-Nilai dalam Budaya Organisasi

Menurut Miller (1984), ada delapan nilai primer dalam budaya organisasi yang masih relevan sampai sekarang, yaitu:

1. Asas Tujuan

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang menetapkan tujuannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang memiliki manfaat bagi pelanggannya, dan yang dapat memiliki manfaat kepada pelanggannya, dan membangkitkan semangat serta motivasi kerja para karyawannya.

2. Asas Konsensus

Suatu perusahaan yang sukses di masa depan ialah yang pemimpinnya berhasil membuat kearifan kolektif dalam membuat keputusan, yaitu keputusan bersama yang dibuat sebaik mungkin.

3. Asas Keunggulan

Keunggulan merupakan semangat yang menguasai kehidupan dan jiwa seseorang atau perusahaan. Keinginan atau motivasi keunggulan adalah proses yang tidak pernah berakhir dan dapat memberikan kepuasan tersendiri.

4. Asas Kesatuan

Kita semua adalah pekerja, tetapi juga manajer. Begitu juga sebaliknya. Untuk menciptakan persatuan dan kesatuan, tidak lagi terpecah-pecah dalam kelas-kelas secara tradisional.

5. Asas Prestasi

Hukum utama bagi perilaku manusia ialah bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya dan perilaku yang dihargai akan meningkatkan prestasi.

6. Asas Empiris

Keberhasilan perusahaan di masa datang dan juga saat ini tergantung pada kemampuan untuk berpikir realistic, jelas, kritis dan kreatif. Untuk itu, diperlukan data nyata atas dasar empiris, sepanjang waktu yang perlu diketahui dan dilihat oleh para karyawan.

7. Asas Keakraban

Keakraban adalah kemampuan berbagi rasa dengan cara yang utuh dan penuh percaya, yang pada gilirannya akan memberikan penghargaan yang tulus dan penuh perhatian mengenai kepentingan-kepentingan pribadi yang bersangkutan.

8. Asas Integrasi

Kepemimpinan itu membutuhkan pengikut. Pengikut mengikuti pemimpinnya, atau bawahan mengikuti atasannya, karena yakin bahwa langkah-langkah yang dilakukan oleh pemimpin atau atasannya benar.

Budaya organisasi merupakan jiwa perusahaan dalam berbagai kepentingan perusahaan. Budaya organisasi

dapat membentuk perilaku, menimbulkan kesetiaan, memantapkan nilai-nilai dan pada akhirnya akan memengaruhi kinerja. Kedelapan asas tersebut, dapat diimplementasikan pada organisasi agar dapat menimbulkan inovasi baru, loyalitas yang tinggi serta pada akhirnya adalah produktivitas individu dan organisasi.

Reward

Sistem *reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang tinggi. Jadi, tujuan pemberian *reward* ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dan peraturan pemerintah harus ditaati. Menurut Matteson (dalam Koencoro, 2013), *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward ekstrinsik* dan *reward intrinsik*. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial, yaitu gaji, tunjangan, bonus/insentif dan penghargaan nonfinansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), dan otonomi.

Menurut Mondy (2005), macam-macam *reward finansial* sebagai berikut:

1. *Reward Financial*
 - a. Gaji merupakan imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, atau mingguan.
 - b. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyak pelayanan relatif tetap, besar upah dapat berubah-ubah.

- c. Intensif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerja melebihi standar yang ditentukan.
- d. Kompensasi tidak langsung (*benefits*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

2. *Reward Non-Finansial*

Pemberian penghargaan dalam bentuk ucapan terima kasih, pujian, pimpinan menerima masukan dari bawahan dan lain sebagainya. Sebuah ucapan terima kasih ini memberikan arti dan manfaat yang sangat luar biasa. Pekerjaan yang dimotivasi dengan ucapan terima kasih oleh seseorang atasan kepala bawahan, dapat menjadi sumber inspirasi kedisiplinan waktu dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Perusahaan mengharapkan agar *reward* yang diberikan memperoleh imbalan kerja lebih besar dari karyawannya.

Imbalan yang diberikan baik dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, pemberian penghargaan atau reward bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap loyal kepada perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga mendorong kinerja karyawan yang lebih baik.

Punishment

Punishment adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman akan diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respons atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. *Punishment* biasanya berupa sesuatu ganjaran yang dapat memberikan efek jera kepada individu atau organisasi yang diberikan sanksi tersebut (Febrianti, Al Musadieuq, & Prasetya, 2014).

Dalam menjalankan organisasi, diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukum dalam suatu organisasi tidak berjalan baik, maka akan terjadi konflik kepentingan baik antarindividu maupun antarorganisasi. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan hal-hal seperti waktu, intensitas, jadwal, klarifikasi, dan impersonalitas. Dalam hal menjaga dan meningkatkan kualitas SDM, perlu dijaga konsistensi perencanaan dengan pemberian reward serta *punishment* yang jelas bagi satuan kerja atau individu. Sama halnya seperti *reward*, pemberian sanksi (*punishment*) sebagai faktor pemicu keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan daya saing juga memegang peranan yang penting.

Pemberian *punishment* terhadap satuan kerja atau individu yang tidak konsisten dan tidak berhasil, akan membuat satuan kerja atau individu tersebut semakin memacu diri untuk memperbaiki kekurangan dan kelemahan yang dimilikinya dalam menerapkan sistem ini. *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2000).

Pada dasarnya, tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi.

Menurut Rivai (dalam Koencoro, 2013) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut:

1. Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. Sebagaimana karyawan lainya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman berat, dengan jenis: Penurunan pangkat atau demosi. Pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

Sebuah penghukum hukuman (*punishment*) adalah konsekuensi langsung yang diberikan kepada perilaku operan yang menyebabkan perilaku tersebut menurun frekuensinya. Hukuman (*punishment*) kadang disebut stimuli avertif, atau ringkasan 'penentang' (*avertives*). Sekali saja, sebuah kejadian ditetapkan untuk berfungsi sebagai hukuman (*punishment*) bagi perilaku tertentu seorang individu di situasi tertentu, maka kejadian tersebut bisa untuk menurunkan perilaku operan individu tersebut disituasi-situasi lain.

Prinsip hukuman (*punishment*) adalah yang berkaitan dengan konsep hukuman (*punishment*), jika situasi tertentu seseorang melakukan sesuatu yang langsung diikuti sebuah hukuman (*punishment*), maka perilaku akan berkurang kecenderungannya untuk melakukan hal yang sama saat di kemudian hari menjumpai situasi yang sama (Martin, 2015). Menurut Irham Fahmi (2016), *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena

ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan.

Dari pengertian - pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *punishment* adalah sangsi yang diterima oleh karyawan sebagai tindakan konsekuensi atas hasil yang dilakukan oleh seorang karyawan baik dengan sengaja ataupun tidak sengaja. Setiap sangsi yang diberikan atas dasar kesalahan yang dilakukan maka di sana ada mekanismenya yang harus diperhatikan.

Adapun mekanisme umum bentuk pemberian *punishment* tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Irham Fahmi (2016) adalah: 1) Pemberian *punishment* langsung berpengaruh pada finansial/*reward* karyawan tersebut, seperti pemotongan atau penghentian gaji, tunjangan, bonus, dan lainnya. 2) Pemberian *punishment* tidak langsung berpengaruh pada finansial/*reward* karyawan tersebut, namun membawa dampak pada psikologis karyawan secara nyata. *Punishment* tidak diberikan kepada karyawan tanpa alasan yang jelas dan semuanya harus bersifat objektif serta lepas dari sudut pandang subjektif. Adapun dampak yang mungkin terjadi ketika keputusan *punishment* diberikan bersifat subjektif seperti yang dikemukakan oleh Irham Fahmi (2016) sebagai berikut:

- 1) Wibawa dan reputasi pimpinan akan turun dan tidak lagi dicintai oleh karyawan
- 2) Memungkinkan karyawan yang memiliki prestasi dan kompetensi bagus untuk secepatnya mengambil sikap keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang lebih nyaman.
- 3) Timbulnya berbagai fitnah dan informasi yang tidak betul namun diterima oleh pimpinan sebagai kebenaran dan fitnah tersebut kemudian dilaksanakan, sehingga ada pihak yang dikorbankan oleh fitnah tersebut.

- 4) Memungkinkan pimpinan tersebut untuk diturunkan jabatannya dari posisi pimpinan tertinggi atas dasar keputusan yang tidak objektif tersebut.

Punishment memberikan yang signifikan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan pendapat Fahmi (2017) bahwa *punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Setiap pekerjaan yang dibebankan pada seorang karyawan adalah sesuai dengan ketentuan yang ditegaskan diawal sekali ketika karyawan tersebut bekerja di perusahaan tersebut, terutama pada saat karyawan tersebut menandatangani perjanjian kesanggupan untuk bersedia bekerja sesuai dengan perintah dari surat keputusan yang digariskan tersebut.

Menurut Soekanto (2009), *punishment* dalam sebuah organisasi tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi. Tujuan penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan ialah membatasi perilaku. *Punishment* menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan, bersifat mendidik dan memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan. Menurut Martin (2015), jika seseorang melakukan sesuatu yang langsung diikuti sebuah penghukuman, maka kecenderungan untuk melakukan hal yang sama akan berkurang di kemudian hari.

Jenis atau Tipe Budaya Organisasi

Noe dan Mondy (1996) dalam bukunya menjelaskan bahwa budaya organisasi terbagi menjadi dua tipe atau jenis, yakni:

1. Open and Participatory Culture

Jenis ini ditandai dengan adanya pencapaian tujuan hasil yang tinggi dan didukung dengan adanya rasa saling percaya pada bawahan, sifat komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif dan perhatian penuh, menyelesaikan masalah bersama, otonomi pekerja, dan berbagai seluruh informasi yang ada.

2. Closed and Autocratic Culture

Karakteristik dari jenis ini adalah adanya pencapaian tujuan pada hasil yang tinggi, tapi pencapaian ini akan lebih dinyatakan dan dipaksakan di dalam organisasi dengan sifat kepemimpinan otokrasi yang kuat.

Contoh Budaya Organisasi

Berikut ini adalah beberapa contoh budaya organisasi:

1) Budaya Administrasi

Budaya administrasi di dalam suatu organisasi sangat diperlukan, seperti dalam hal surat menyurat, masuk dan keluarnya barang, pendapatan gaji karyawan, dan hal lainnya demi memperlancar performa perusahaan.

2) Kedisiplinan

Budaya organisasi juga bisa berupa kedisiplinan, seperti dalam hal ketepatan dalam menyelesaikan pesanan pembeli, budaya ramah kepada para pembeli, tidak telat datang ke kantor, dan lain-lain.

3) Pembagian Wewenang yang Jelas

Salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah kemampuan perusahaan tersebut dalam hal membagi wewenang.

Tanpa adanya pembagian wewenang yang jelas di dalam perusahaan, maka performa setiap anggotanya tidak akan maksimal karena mereka akan merasa kebingungan.

4) Inovasi

Inovasi merupakan budaya yang mampu memotivasi setiap anggotanya untuk mampu melahirkan atau mengembangkan berbagai ide yang kreatif dan inovatif demi kesuksesan organisasi tersebut.

Karakteristik Budaya Organisasi

Ada beberapa karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. *Innovation and Risk Taking*

Inovasi dan juga pengambilan risiko merupakan suatu tindakan dalam melakukan inovasi dan mampu mengambil resiko di dalam proses inovasi itu sendiri.

2. *Attention to Detail*

Perhatian yang lebih pada berbagai hal secara detail artinya, organisasi mengharapkan para anggotanya untuk mampu bekerja lebih detail, analisis, dan juga tepat pada sasaran.

3. *Outcome Orientation*

Orientasi dalam hal manfaat artinya pihak manajemen harus memiliki orientasi atau fokus pada hasil atau manfaatnya, dan tidak hanya fokus pada proses dalam memperoleh hasil yang diharapkan.

4. *People Orientation*

Orientasi pada anggota artinya, pihak manajemen sangat memerhatikan adanya pengaruh ataupun manfaat dari suatu yang dihasilkan pada setiap anggota.

5. *Team Orientation*

Orientasi pada tim artinya, tindakan memprioritaskan kegiatan kerja dalam organisasi berdasarkan tim tersebut, bukan secara individu saja.

6. *Aggressiveness*

Agresivitas adalah suatu kondisi di mana setiap anggotanya akan cenderung lebih kompetitif dan juga agresif.

7. *Stability*

Stabilitas artinya, kondisi yang mana kegiatan organisasi tersebut akan lebih fokus dalam menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Daftar Pustaka

- [https://ppid.lipi.go.id/public/attachment/Naskah_Reward dan Punishment.pdf](https://ppid.lipi.go.id/public/attachment/Naskah_Reward_dan_Punishment.pdf).
- Khotimah, Risfatul., Edward, Gagah., dan Leonardo B. Hashiolan. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Produksi di PT Ungaran Sari Garment. *E-jurnal Universitas Pandanaran Semarang*.
- Meyrina, Susana Andi, (2017). Pelaksanaan Reward dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. *JIKH*, 11(2), 139 – 157.
- Pratama, Ilham Wahyu dan Gendut, Sukarno. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(2).
- Purnomo, Halim, dan Husnul, Khotimah Abdi. (2012). *Model Reward dan Punishment Perspektif Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Deepublish.
- Septiadi, Riky, dkk. (2020). Analisis Sistem Reward dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Daya Anugrah Mandiri Divisi Service Banjbaru. Diunduh di <http://eprints.uniska-bjm.ac.id/1665/1/Jurnal%20Riky.pdf>.
- Septiani, Heni, (2018). *Peran Mekanisme Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah) BTM BiMU Bandar Lampung*. Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan.
- Musadieq, Mochammad Al dan Heru Susilo. (2014). Pengaruh Reward dan *Punishment* Terhadap Kinerja. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Diunduh di <https://media.neliti.com/media/publications/76505-ID-pengaruh-reward-dan-punishment-terhadap.pdf>.

- Wijaya, Ludfi Ferry, (2021). Sistem Reward dan *Punishment* sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Management and Business Strategy*, 2(2).
<https://doi.org/10.24929/missy.v2i2.1681>.
- Wirawan, Adhitomo. (2018). Pengaruh Reward dan *Punishment* Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan Pada CV Media Kreasi Bangsa. *Journal of Applied Business Administration*, 2(2), 242-247.

Profil Penulis



Tri Yuniningsih

Tri Yuniningsih, lahir di Magelang (2 Juni 1967) merupakan anak ke-3 dari 9 bersaudara dan saat ini menjadi Dosen Administrasi Publik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro. Memperoleh gelar Dra (1991), M.Si (2002) dan gelar Doktor (2018) di Univeristas Diponegoro. Aktif mengikuti kegiatan ilmiah baik di dalam maupun diluar negeri serta menulis beberapa buku antara lain Bunga Rampai Etika Administrasi Publik (2017), Buku Teori dan Konsep Administrasi Negara (2018), tahun (2019) menulis buku tentang Kajian Birokrasi dan Jejaring Kebijakan, menulis buku tentang Manajemen Perubahan dan Manajemen Konflik di tahun (2020). Jabatan yang pernah diemban pada tahun 2006 sampai tahun 2010 menjadi Sekretaris prgoram studi D III Administrasi Perkantoran dan Sekretaris. Tahun 2009 sampai 2017 menjadi Ketua Pelaksana Bimtek DPRD se-Jawa Tengah LPPM Universitas Diponegoro, Staf Ahli DPRD Provinsi Jawa Tengah di tahun 2011 sampai 2016, Staf Ahli pendamping pembuatan Peraturan Daerah di Kabupaten Demak dan Kabupaten Jepara di tahun 2009 sampai 2008, dan Ketua Departemen Administrasi Publik tahun 2019 sampai sekarang.

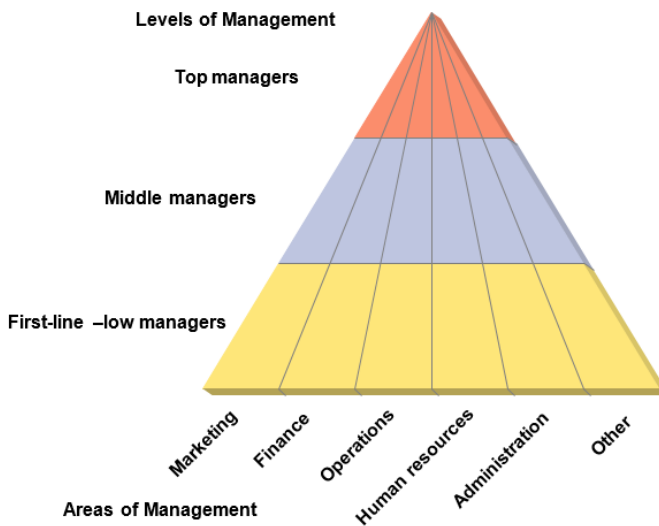
E-mail Penulis: ibutriyuniningsih@gmail.com

TINGKATAN MANAJEMEN DAN KETERAMPILAN MANAJER

Sebri Hesinto, S.E., M.Si
Universitas Prabumulih

Jenis Manajer Berdasarkan Tingkatannya

Ketika kita berbicara mengenai level manajer, maka terdapat tiga tingkatan manajer, yaitu *top manager*, *middle manager*, dan *low manager*. Berikut ini gambaran tingkatan manajer secara umum yang ada di dalam suatu organisasi.



Gambar 14.1 Tingkatan Manajer

1. *Top Managers*

Top manager adalah tingkatan manajemen paling atas/tinggi dalam sebuah organisasi dan mempunyai tanggung jawab terhadap keberlangsungan hidup sebuah organisasi. Sekelompok kecil eksekutif yang mengelola keseluruhan organisasi, mereka menciptakan tujuan organisasi, strategi pencapaian dan kebijakan operasional (CEO, Pres Dir, Wk).

Beberapa tugas top manajer antara lain:

- a. Menyusun dan menetapkan berbagai rencana organisasi atau perusahaan.
- b. Menentukan tujuan organisasi.
- c. Mengatur manajemen yang ada dibawah posisi top manajer.
- d. Memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan.
- e. Tanggung jawab atas semua yang dilakukan oleh manajemen di bawahnya.

2. *Middle Managers*

Middle manager adalah manajer yang berada dibawah *top manager* yang bertanggung jawab langsung terhadap top manajer. Kelompok manajer yang paling banyak dlm organisasi, bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan dan rencana yang dikembangkan oleh manajer puncak serta untuk mengevaluasi, supervisi dan mengoordinasikan pekerjaan manajer bawahannya.

Beberapa tugas *middle* manajer antara lain :

- a) Melaksanakan perintah, rencana serta kebijakan yang telah ditetapkan manajemen puncak.
- b) Memberikan saran dan rekomendasi kepada manajemen puncak.
- c) Mengkordinasikan seluruh kegiatan semua departemen.

d) Mempersiapkan rencana jangka pendek.

3. *First-Line Managers*

First – line manager adalah manajemen yang tingkatnya yang tingkatanya paling rendah dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Mengawasi/supervisi dan mengoordinasikan aktivitas karyawan.

Beberapa tugas *middle* manajer antara lain:

- a. Menginformasikan keputusan yang telah diambil manajemen pegawai atau para pekerja serta memberi informasi mengenai kinerja, perasaan, kesulitan atau hambatan, tuntutan ataupun hal lain dari para pekerja.
 - b. Menyusun rencana harian, mingguan, dan bulanan.
 - c. Mengarahkan serta mengendalikan para pegawai.
 - d. Mengemangkan akhlak serta moral para pegawai.
- Menjaga hubungan baik antara *middle* manajer dengan para pegawai.

Jenis Manajer Berdasarkan Bidang Tugas

1) *Marketing Managers*

Bekerja pada bidang yang berhubungan dengan fungsi pemasaran (pengembangan produk baru, promosi, distribusi, jaringan klien, konsumen).

2) *Financial Managers*

Tugas *financial manager* terutama berhubungan dengan pengelolaan sumber daya keuangan (*accounting*, manajemen kas, investasi).

3) *Operations Managers*

Manajer operasi berurusan dengan penciptaan dan pengelolaan sistem yang menciptakan produk/jasa perusahaan (pengendalian produksi, pengendalian

persediaan, pengendalian kualitas, *layout* pabrik dan pemilihan lokasi).

4) *Human Resource Managers*

Bertanggung jawab untuk menerima dan mengembangkan karyawan (*human resource planning, recruiting and selecting employees, training and development, designing compensation and benefit systems, formulating performance appraisal systems, and discharging low-performing employees*).

5) *Administrative Managers*

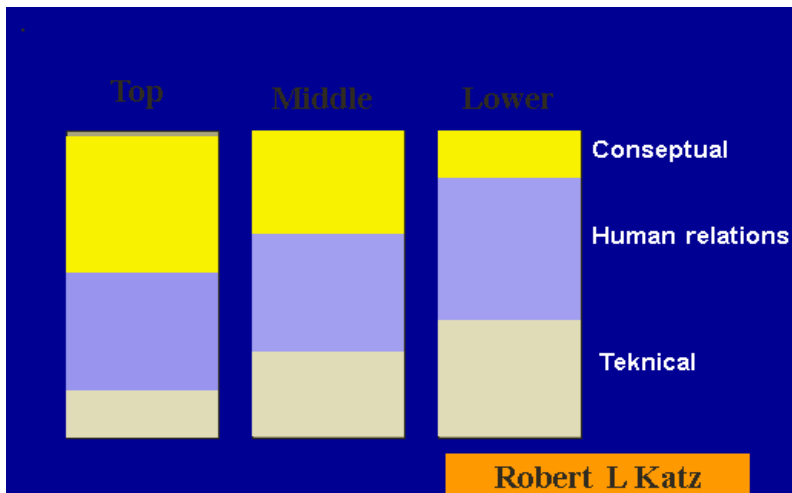
Lebih bersifat umum, akrab dengan semua bidang manajemen daripada berspesialis pada satu bidang.

6) *Other Kinds of Managers*

Sesuai dengan bidang usaha/tujuan organisasi (*Public relations managers, R & D managers etc*).

Managerial Skills

Berikut ini *managerial skills* menurut (R Katz)



Gambar 14.2 *Managerial Skills*

1. *Technical*

Keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan atau memahami jenis kerja tertentu yang dilaksanakan dalam suatu organisasi.

2. *Interpersonal*

Kemampuan untuk memahami, memotivasi dan berkomunikasi dengan individu maupun kelompok.

3. *Conceptual*

Kemampuan untuk memahami dan memandang organisasi sebagai satu kesatuan. Bagaimana semua bagian dalam organisasi bisa berjalan bersama melalui keputusan yang berbasis pada kepentingan keseluruhan organisasi.

4. *Diagnostic*

Keahlian untuk memvisualisasikan jawaban yang paling sesuai untuk situasi tertentu.

5. *Communication*

Kemampuan manajer untuk mengirimkan ide dan informasi secara efektif kepada orang lain dan menerima ide dan informasi dari orang lain.

6. *Decision-Making*

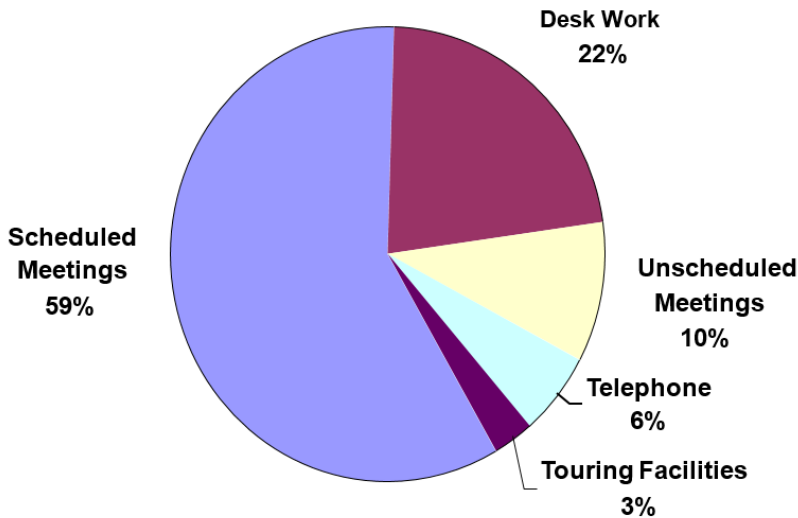
Kemampuan manajer untuk mengenali dan mendefinisikan masalah dengan benar dan kemudian menentukan satu tindakan yang tepat untuk memecahkan masalah tersebut.

7. *Time-Management*

Keahlian manajer untuk memprioritaskan pekerjaan, mengendalikan waktu bekerja secara efisien, mendelegasikan pekerjaan secara tepat.

Pekerjaan Manajerial

How CEOs spend a typical day



Gambar 14.3 *How CEOs Spend a Typical Day*

Management: Science or Art?

1. *Science of Management*

Banyak masalah manajemen diselesaikan dgn cara rasional, logis, objektif dan sistematis. Dengan menggunakan metode ilmiah masalah manajemen bisa diselesaikan (model kuantitatif dan berbagai teknik pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah).

2. *Art of Management*

Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sering juga diambil atas dasar intuisi, pengalaman, insting dan pandangan pribadi. Dengan keahlian konseptual, komunikasi, manajemen waktu, seorang manajer dpt memecahkan masalah yang kadang-kadang tidak bisa dipecahkan dgn dasar ilmu pengetahuan.

Peran Manajerial (H. Mintzberg)

1) *Interpersonal Roles*

Figurehead, leader, and liaison roles involve dealing with other people.

2) *Informational Roles*

Monitor, disseminator, and spokesperson roles involve the processing of information.

3) *Decisional Roles*

Entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator are managerial roles primarily related to making decisions.

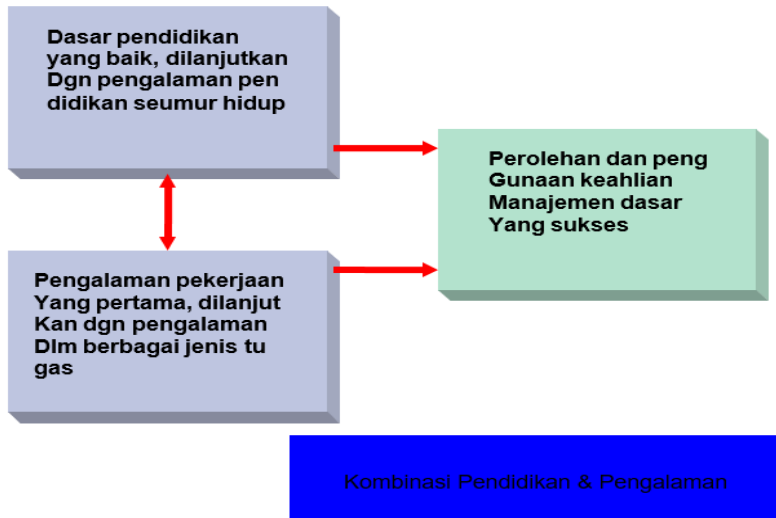
Berikut tabel *Ten Basic Managerial Roles*:

Tabel 14.1 *Ten Basic Managerial Roles*

Category	Role	Sample Activities
Interpersonal	Figurehead	Attending ribbon-cutting ceremony for new plant Encouraging employees to improve productivity Coordinating activities of two projects
	Leader	
	Liaison	
Informational	Monitor	Scanning industry reports to stay abreast of developments Sending memos outlining new organizational initiatives Making a speech to discuss growth plans
	Disseminator	
	Spokesperson	
Decisional	Entrepreneur	Developing new ideas for innovation Resolving conflict between two subordinates Reviewing and revising budget requests Reaching agreement with a key supplier or labor union
	Disturbance handler	
	Resource allocator	
	Negotiator	

Menjadi Seorang Manajer

Sumber keahlian *management* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 14.4 Sumber Keahlian *Management*

Lingkup Manajemen dalam Organisasi

1) For-profit Organizations

Large businesses, industrial firms, commercial banks, insurance companies, retailers, transportation companies, utilities, communication companies, service organizations mall businesses and start-up businesses, international management.

2) Not-for-profit Organizations

Governmental organizations: local, state.

Educational organization: public and privat schools, colleges, and universities.

Healthcare facilities: public hospitals.

Nontraditional settings: community, social, spiritual groups.

Daftar Pustaka

George R Terry. (2000). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Ricky W. Griffin. (2002). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Profil Penulis



Sebri Hesinto

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Ekonomi dimulai pada tahun 2006 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas PGRI Palembang Fakultas Ekonomi Prodi Ekonomi Manajemen (S1) Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan berhasil lulus pada tahun 2010. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Program Pasca Sarjana Universitas Sriwijaya dan berhasil menyelesaikan studi S2 di Fakultas Ekonomi prodi Ilmu Ekonomi Konsentrasi Sumber Daya Manusia (SDM) pada tahun 2012. Penulis memiliki kepakaran dibidang Ilmu Ekonomi terkhusus Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) 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 diterbitkan di jurnal terakreditasi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

E-mail Penulis: Sebris2018@gmail.com

KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kristanty MN Nadapdap, S.E, M.Si
Universitas Methodist Indonesia

Manusia adalah elemen penting untuk segala macam bisnis. Kinerja karyawan menjadi aset bagi suatu perusahaan. Profesional HRM memainkan peran penting dalam menentukan kesuksesan perubahan. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management/HRM*) yang baik sangat penting untuk semua bisnis.

Apa itu Manajemen Sumber Daya Manusia?

Manajemen Sumber Daya Manusia, atau HRM, adalah praktik mengelola orang untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Misalnya, dalam bisnis, perusahaan akan mencari orang yang sesuai dengan lingkungan kerja. Alasannya akan bertahan lebih lama, bahagia, dan lebih produktif daripada pekerja yang tidak nyaman dengan budaya perusahaan tersebut. Contoh lainnya adalah keterlibatan. Karyawan yang terlibat lebih produktif, memberikan pekerjaan berkualitas lebih tinggi, dan membuat pelanggan lebih bahagia.

Departemen SDM menyediakan pengetahuan, peralatan, pelatihan, nasihat hukum, administrasi, dan manajemen bakat, yang sangat penting untuk mempertahankan dan memajukan perusahaan.

Inilah intisari Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik.



Gambar 15.1 Intisari MSDM

Apa itu Sumber Daya Manusia?

Sumber daya manusia adalah semua orang yang dalam satu kapasitas atau lainnya bekerja untuk atau berkontribusi pada suatu organisasi. Orang-orang ini merupakan tenaga kerja perusahaan, baik yang menjadi karyawan tetap maupun pekerja kontrak. Bahkan juga termasuk orang-orang yang bekerja tanpa kontrak sekalipun. Intinya, Sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja dan berkontribusi pada perusahaan dengan berbagai macam cara dan perannya masing-masing. Selain itu, semakin banyak nonmanusia yang bekerja di perusahaan. Dengan adanya robotisasi tenaga, tenaga manusia sudah mulai digantikan oleh tenaga mesin. Meskipun mesin-mesin ini tidak dianggap sebagai 'sumber daya manusia', ada alasan yang harus dibuat bahwa mereka harus dimasukkan dalam beberapa cara, karena mereka adalah bagian dari tenaga kerja.

Konsep MSDM

Ketika kita berbicara tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), beberapa elemen dianggap landasan untuk kebijakan HRM yang efektif. Konsep MSDM tersebut adalah:

1. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan elemen SDM yang paling terlihat. Kita semua ingat wawancara pertama kita, bukan? Merekrut kandidat dan memilih yang terbaik untuk datang dan bekerja untuk perusahaan adalah tanggung jawab utama HRD. Orang adalah sumber kehidupan organisasi dan menemukan yang paling cocok adalah tugas utama.



Gambar 15.2 Rekrutmen dan Seleksi

Permintaan untuk karyawan baru biasanya dimulai ketika pekerjaan baru dibuat atau pekerjaan yang sudah ada dibuka. Manajer langsung kemudian mengirimkan deskripsi pekerjaan ke HR dan HR mulai merekrut kandidat.

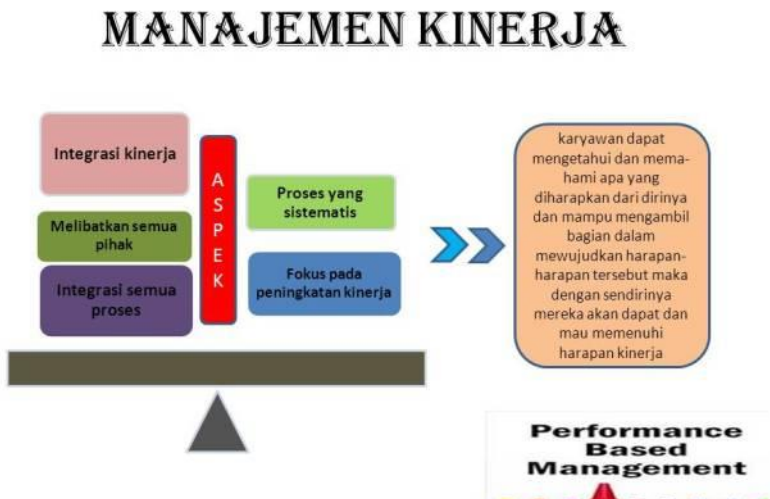
Dalam proses ini, HR dapat menggunakan instrumen seleksi yang berbeda untuk menemukan orang terbaik untuk melakukan pekerjaan tersebut. Ini termasuk wawancara, penilaian berbeda, pemeriksaan referensi, dan lainnya metode rekrutmen.

2. Manajemen Kinerja

Setelah karyawan bergabung, manajemen kinerja menjadi penting. Manajemen kinerja adalah dasar SDM kedua. Ini melibatkan cara membantu orang menjadi diri terbaik mereka di tempat kerja, meningkatkan laba perusahaan.

Biasanya, karyawan memiliki serangkaian tanggung jawab tertentu yang perlu mereka jaga. Manajemen kinerja adalah struktur yang memungkinkan karyawan mendapatkan umpan balik tentang kinerja mereka – untuk mencapai kinerja terbaik mereka.

Contohnya adalah tinjauan kinerja formal satu lawan satu, lawan instrumen umpan balik 360 derajat yang juga memperhitungkan evaluasi rekan kerja, klien, dan relasi lainnya, dan umpan balik yang lebih informal.



Gambar 15.3 Manajemen Kinerja

Biasanya, perusahaan bekerja dengan siklus manajemen kinerja tahunan, yang melibatkan perencanaan, pemantauan, peninjauan, dan pemberian penghargaan atas kinerja karyawan. Hasil dari proses ini memungkinkan pengkategorian karyawan dalam karyawan berkinerja tinggi dengan

berkinerja rendah dan karyawan berpotensi tinggi dengan karyawan berpotensi rendah.

Manajemen kinerja yang sukses sangat merupakan tanggung jawab bersama antara HR dan manajemen, di mana biasanya manajer langsung memimpin dan mendukung HR. Manajemen kinerja yang baik sangat penting. Karyawan yang diberdayakan secara maksimal, meningkatkan efisiensi, keberlanjutan, dan margin keuntungan bisnis. Karyawan yang secara konsisten berkinerja buruk mungkin tidak cocok untuk peran mereka, atau budaya perusahaan. Karyawan ini mungkin perlu diberhentikan.

3. Pembelajaran dan Pengembangan

Orang-orang adalah produk dari pengalaman hidup, negara dan era tempat mereka tumbuh, dan berbagai pengaruh budaya. Dalam SDM, pembelajaran dan pengembangan memastikan bahwa karyawan beradaptasi dengan perubahan dalam proses, teknologi, dan perubahan sosial atau hukum.

Pembelajaran dan pengembangan membantu karyawan untuk melatih kembali dan meningkatkan keterampilan. Pembelajaran dan Pengembangan (*Learning and Development* = L & D) dipimpin oleh SDM dan kebijakan yang baik dapat sangat membantu dalam memajukan organisasi menuju tujuan jangka panjangnya.



Gambar 15.4 Pengembangan SDM

Banyak organisasi memiliki anggaran yang telah ditentukan sebelumnya untuk upaya L&D. Anggaran ini, kemudian didistribusikan di antara karyawan, dengan pelatihan, calon pemimpin, dan karyawan berpotensi besar lainnya sering menerima lebih banyak peluang pelatihan daripada yang lain.

Individu mungkin tiba di perusahaan dengan pengetahuan dan pengalaman yang sangat berbeda yang didapat dari perusahaan sebelumnya. L&D memberi karyawan cara untuk menjembatani kesenjangan keterampilan dan berkembang menjadi pemimpin.

4. Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi adalah proses perencanaan berkelanjutan jika karyawan kunci meninggalkan perusahaan. Jika, misalnya, seorang manajer senior yang penting berhenti dari pekerjaannya, menyiapkan penggantinya akan menjamin kelangsungan dan dapat menghemat uang perusahaan secara signifikan.



Gambar 15.5 Perencanaan Seleksi

Perencanaan suksesi seringkali didasarkan pada penilaian kinerja dan upaya L&D. Ini menghasilkan penciptaan saluran bakat. Ini adalah kumpulan kandidat yang memenuhi syarat dan siap untuk mengisi posisi (senior) jika seseorang keluar. Membangun dan memelihara jalur ini adalah kunci manajemen sumber daya manusia yang baik.

5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi yang adil adalah kunci dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan. Salah satu dasar dari manajemen sumber daya manusia tentang penggajian adalah memastikan pemerataan dan kewajaran.

Membuat tawaran gaji yang tepat adalah bagian penting untuk menarik bakat terbaik. Ini harus diimbangi dengan anggaran dan margin keuntungan perusahaan. HR harus memantau kenaikan gaji, dan menetapkan standar prestasi. HR juga dapat melakukan audit gaji pada kesempatan tertentu.



Gambar 15.6 Kompensasi

Kompensasi terdiri dari kompensasi primer dan kompensasi sekunder. Kompensasi utama melibatkan uang yang dibayarkan langsung untuk pekerjaan, yang seringkali berupa gaji bulanan dan terkadang gaji berdasarkan kinerja.

Manfaat sekunder adalah semua imbalan nonmoneter. Ini dapat mencakup hari libur tambahan, waktu kerja yang fleksibel, penitipan anak, pensiun, fasilitas mobil dan laptop dari perusahaan, dan banyak lagi.

6. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Dua dasar SDM terakhir bukanlah praktik SDM, tetapi alat untuk melakukan SDM dengan lebih

baik. Pertama adalah Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, atau (*Human Resources Information System* = HRIS). HRIS mendukung semua landasan yang telah dibahas di atas. Misalnya, untuk rekrutmen dan seleksi, profesional HR sering menggunakan Sistem Pelacakan Pelamar, atau ATS, untuk melacak pelamar dan perekrutan.

Untuk manajemen kinerja, sistem manajemen kinerja digunakan untuk melacak tujuan individu dan memasukkan peringkat kinerja. Di L&D, Sistem Manajemen Pembelajaran (LMS) digunakan untuk distribusi konten secara internal, dan sistem SDM lainnya digunakan untuk melacak anggaran dan persetujuan pelatihan.



Gambar 15.7 Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Spesialis kompensasi sering menggunakan sistem penggajian, dan ada juga alat digital yang memungkinkan perencanaan suksesi yang efektif. Semua fungsi ini, seringkali dapat dilakukan dalam satu sistem – HRIS. Namun terkadang, pengelolaan fungsi ini dibagi menjadi sistem SDM yang berbeda.

Intinya di sini adalah bahwa ada elemen digital yang signifikan untuk bekerja di HR, itulah mengapa HRIS adalah elemen terakhir ketika kita berbicara tentang dasar-dasar HR.

7. Data dan Analitik SDM

Fundamental SDM yang terakhir berkisar pada data dan analitik. Dalam setengah dekade terakhir, HR telah membuat lompatan besar untuk menjadi lebih digerakkan oleh data.

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia yang baru saja kita diskusikan pada dasarnya adalah sistem entri data. Data dalam sistem ini dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih tepat.



Gambar 15.8 Data dan Analitik SDM

Pelaporan ini, berfokus pada keadaan organisasi saat ini dan masa lalu. Dengan menggunakan analitik HR, HR juga dapat membuat prediksi. Contohnya, termasuk kebutuhan tenaga kerja, niat keluar masuk karyawan, dampak pengalaman calon (rekrutmen) terhadap kepuasan pelanggan, dan banyak lainnya.

Dengan secara aktif mengukur dan melihat data ini, HR dapat membuat lebih banyak keputusan berdasarkan data. Keputusan ini seringkali lebih objektif, yang mempermudah mendapatkan dukungan manajemen untuk keputusan ini.

Daftar Pustaka

- Ahmad, H., Ahmad, K. and Ali Shah, I. (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257–267.
- Handoko, T., & Hani. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, & Malayu S.P (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Rachmawati, Eka Nuraini. (2004). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Robbins, S. P. (2013) *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edited by R. Saraswati and F. Sirait. Jakarta: Salemba Empat
- Roeleejanto., Catherine., Brasit, N., Otto, R., Payangan., & Pahlevi, C. (2015). Effects of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in 86 Jakarta, Indonesia. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, III(XI), 15-24.

Profil Penulis



Kristanty Marina Natalia Nadapdap

Lahir di Medan, 25 Desember 1982. Dibesarkan di lingkungan keluarga yang menaruh perhatian pada dunia pendidikan dan akademik. Menyelesaikan pendidikan Program Diploma III di Politeknik Negeri Medan pada Jurusan Administrasi Niaga tahun 2003. Melanjutkan studi Program Sarjana (S-1) Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara hingga memperoleh gelar Sarjana Ekonomi tahun 2006. Berkiprah sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia Medan pada tahun 2007. Pada tahun 2012, mendapatkan gelar Magister Sains di bidang Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara. Saat ini, sedang melanjutkan pendidikan Studi Doktor S-3 di Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara. Bidang pengajaran dan penelitian yang ditekuni meliputi Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengantar Bisnis dan Komunikasi Bisnis. Artikel-artikel hasil penelitian sudah dipublikasikan di berbagai jurnal ilmiah dan juga telah dipresentasikan pada konferensi atau symposium pada level lokal, nasional maupun internasional. Pernah berpengalaman menjabat sebagai Public Relations/ Marketing di Rumah Sakit Umum Methodist Susanna Wesley di Medan, Kepala Biro Administrasi Akademik Universitas Methodist Indonesia, Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia. Aktif dalam keanggotaan profesi di Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), Forum Manajemen Indonesia (FMI).

E-mail Penulis: tantynatalia82@gmail.com

PERAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Dr. Sumarsih, M.Pd.
Universitas Bengkulu

Pendahuluan

Manusia adalah makhluk sosial yang senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi sebagai suatu wadah atau tempat berkumpulnya orang dalam melakukan interaksi dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi memiliki peranan penting dalam setiap organisasi. Pentingnya komunikasi dalam organisasi adalah di mana dalam melakukan pekerjaan dengan sesama karyawan, memerlukan komunikasi yang efektif agar dapat mengerti pesan-pesan tentang pekerjaan. Komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi akan memengaruhi kegiatan organisasi, seperti produktivitas kerja, kepuasan karyawan, penyamaan persepsi dan efisiensi kerja. Salah satu cara dalam meningkatkan efektivitas kerja organisasi dengan cara memperbaiki komunikasi dengan membuatnya lebih efektif secara terus-menerus.

Efektivitas organisasi terletak pada efektivitas komunikasi, sebab komunikasi itu penting untuk menghasilkan pemahaman yang sama antara pengirim informasi dengan penerima informasi pada semua tingkatan dalam organisasi. Selain itu komunikasi juga berperan untuk membangun iklim organisasi yang pada akhirnya dapat memengaruhi efisiensi dan produktivitas organisasi.

Jadi, jelas bahwa setiap organisasi memerlukan komunikasi yang efektif agar seluruh kegiatan dapat diintegrasikan kearah pencapaian atau sasaran yang telah ditetapkan.

Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi sebagai salah satu alat dalam menjalankan proses kegiatan pencapaian tujuan, apabila komunikasi berjalan dengan baik dan efektif, maka akan mengakibatkan daya guna organisasi lebih besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebelum kita membahas komunikasi organisasi, alangkah baiknya kita memahami terlebih dahulu pengertian komunikasi dari beberapa ahli.

Komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu *Communis*, yang berarti membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Akar kata *Communico*, yang artinya berbagi (Vardiansyah, 2004). Komunikasi merupakan hal penting dalam kehidupan manusia. Setiap makhluk hidup pasti memerlukan komunikasi. Sebagai makhluk sosial, manusia akan saling bertemu dan berinteraksi atau membangun hubungan sosial dengan sesamanya. Pada saat itulah, komunikasi terjadi. Bahkan, dikatakan 75% dari waktu manusia digunakan untuk berkomunikasi (Jhonson Alvenco, 2014).

- 1) Hoveland, Janis dan Kelley (1953), mendefinisikan komunikasi adalah *the process by which an individual (the communicator) transmits stimult (ussually verbal symbol) to modify, the behavior of other individu (* komunikasi adalah suatu proses melalui mana seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang-orang lainnya.
- 2) Everett.M.Rogers dalam Marhaeni (2009) mengemukakan pengertian komunikasi adalah proses di mana dua orang atau lebih melakukan pertukaran informasi dengan maksud untuk megubah perilaku mereka.

- 3) Sarah Trenholm dan Athur Jensen (1992), mendefinisikan yaitu *a process by which a source transmits a message to a receiver some channel* (komunikasi adalah suatu proses di mana sumber mentransmisikan pesan kepada penerima melalui beragam saluran).
- 4) Raymond Ross (1983) menyatakan bahwa *communication is a process of sorting, selecting and sending symbols in such a way as to help listeners generate meanings or responses from their minds that are similar to those intended by the communicator* (komunikasi adalah suatu proses menyortir, memilih dan mengirimkan simbol sedemikian rupa sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respons dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan oleh komunikator).

Komunikasi merupakan interaksi antar manusia melalui alat komunikasi yang menghasilkan pesan, yang pengertiannya telah sama-sama disepakati oleh para pengirim pesan. Sehingga dapat dikatakan komunikasi dapat terjadi apabila ada kesamaan antara penyampaian pesan dan orang yang menerima pesan. Menurut West & Turner (2009), komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk dapat memahami satu dengan yang lainnya (*communication depends on our ability to understand one another*). Oleh karena itu, untuk terbentuknya suatu pikiran atau ide yang baik bagi para pegawai maka diperlukan komunikasi yang sangat baik.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan di mana terlibat di dalamnya adalah komunikator, komunikan yang dengan adanya pesan terjadi perubahan tingkah laku.

Kemudian kita perlu mengetahui pengertian organisasi. Para ahli mendefinisikan organisasi berbeda beda sudut pandangnya antara lain:

1. Robbins (2013) mengatakan organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara

sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

2. Max Weber (dalam Rocharat Harun, 2008) mengemukakan bahwa organisasi merupakan pengaturan dan penyusunan bagian-bagian tertentu hingga menjadi satu kesatuan, aturan dan susunan dari berbagai bagian, sehingga menjadi satu kesatuan yang teratur dan gabungan kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Stoner (2012) mendefinisikan organisasi sebagai suatu pola hubungan melalui orang atau sekelompok orang di bawah pengarahan manajer untuk mengejar tujuan bersama.
4. Victor A. Thompson (dalam Morissan 2009) mendefinisikan organisasi sebagai suatu integrasi dari sejumlah orang ahli yang bekerja sama dengan sangat rasional dan impersonal untuk mencapai tujuan-tujuan yang spesifik dan telah disepakati sebelumnya.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan organisasi adalah pengaturan dan penyusunan bagian-bagian yang membentuk suatu kesatuan menjadi pola yang teratur dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Setelah mengetahui pengertian dari komunikasi serta organisasi, mari kita lanjutkan ke pembahasan selanjutnya yaitu apakah yang dimaksud dengan komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi sebagai pengiriman dan penerimaan pesan di antara individu yang saling terkait dalam lingkungan atau pengaturan tertentu untuk mencapai tujuan individu dan bersama. Komunikasi organisasi sangat bergantung pada kontekstual dan budaya.

Individu dalam organisasi mengirimkan pesan melalui saluran tatap muka, tertulis, dan dimediasi.

Menurut Goldhaber (1986), *organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent* (sebuah proses penciptaan serta saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang bergantung oleh satu sama lain untuk mengatasi lingkungan tidak pasti atau lingkungan yang berubah- ubah). Devito (2011) berpendapat bahwa komunikasi organisasi merupakan sebuah usaha mengirim serta menerima pesan baik dalam kelompok formal maupun informal dalam suatu organisasi. Sedangkan, Katz dan Kahn (1978) mendefinisikan *Organizational communication is a delivery and or exchange of information within an organization, so as to form the flow of information* (komunikasi organisasi adalah sebuah pengiriman dan atau pertukaran informasi dalam suatu organisasi, sehingga dapat membentuk arus informasi).

Pace dan Faules (2006), berpendapat *organizational communication is a behavior that occurs in an organization and how the people in it are involved in the process and conduct transactions in the form of exchanging meaning* (komunikasi organisasi suatu perilaku yang terjadi dalam sebuah organisasi serta bagaimana orang-orang di dalamnya ikut terlibat dalam proses tersebut dan melakukan transaksi berupa bertukar makna). Sementara itu, Frank Jefkins (2003) mendefinisikan *organizational communication as a form of communication that has been planned by an organization with the public or the wider community where the organization is located to achieve a certain goal* (komunikasi organisasi sebagai suatu bentuk komunikasi yang telah direncanakan oleh sebuah organisasi dengan publik atau masyarakat luas di tempat organisasi tersebut berada untuk mencapai suatu tujuan tertentu).

Dari pendapat beberapa ahli mengenai definisi komunikasi organisasi, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan sebuah proses yang

terjadi dalam suatu organisasi berupa penyampaian, penerimaan serta pertukaran informasi dan pesan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang sudah ditetapkan oleh bersama (anggota serta pemimpin organisasi).

Tujuan Komunikasi dalam Organisasi

Tujuan komunikasi organisasi adalah untuk memudahkan, melaksanakan, dan melancarkan jalannya organisasi. Menurut Koontz dalam (Ruliana, 2016), dalam arti yang lebih luas, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengadakan perubahan dan untuk memengaruhi tindakan kearah kesejahteraan perusahaan. Sementara itu, Liliweri mengemukakan bahwa ada empat tujuan komunikasi organisasi, yaitu menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat, membagi informasi, menyatakan perasaan dan emosi, dan melakukan koordinasi dalam (Ruliana, 2016).

Tujuan utama komunikasi dalam dunia organisasi atau perusahaan khususnya dalam pekerjaan adalah untuk memudahkan, melaksanakan, dan melancarkan jalannya organisasi tersebut. Manajemen dan pegawai harus bertindak sebagai suatu team apabila mereka ingin mencapai tujuan-tujuan ini. Fungsi administrasi, perencanaan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan semua mendasarkan suksesnya perusahaan pada komunikasi (Moekijat, 1993). Tujuan komunikasi yang efektif lainnya adalah untuk meningkatkan moril pegawai. Beberapa temuan menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dan tingkat moril yang tinggi mempunyai hubungan yang berpengaruh. Tujuan komunikasi dalam organisasi yang lainnya adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk meningkatkan kesetiaan, kerja sama dan pengertian pegawai.
- 2) Untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang kebutuhan dan tujuan pegawai.
- 3) Untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang reaksi pegawai terhadap tujuan, kebijaksanaan, dan praktik perusahaan.

- 4) Untuk memberikan informasi, menjelaskan, dan menafsirkan program-program perusahaan dan keefektifan dari program-program tersebut.
- 5) Untuk mencapai tujuan manajemen dan pegawai yang saling dapat diterima, yakni kerja sama dan gotong royong juga yang terpenting adalah untuk memotivasi pegawai.

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, di dalam berkumpul berbagai jenis individu atau karyawan. Demi terwujudnya organisasi yang berkembang dan maju, individu-individu yang berkumpul di sana haruslah sering berinteraksi satu sama lain. Proses interaksi di antara individu itulah yang disebut dengan proses berkomunikasi. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang menghasilkan kesamaan pendapat di antara para pelakunya.

Sebuah proses komunikasi bisa saja gagal, jika para pelakunya justru malah saling salah paham, bahkan hingga mengalami ketegangan. Inilah yang disebut dengan miskomunikasi. Miskomunikasi pada umumnya terjadi akibat para anggota organisasi mengabaikan atau menganggap sepele masalah komunikasi ini. Padahal, kunci keberhasilan suatu organisasi adalah komunikasi. Jika komunikasi di dalamnya berlangsung dengan baik, maka organisasi tersebut dapat berkembang dan maju.

Sebuah proses komunikasi dapat berhasil jika dilakukan dengan efektif. Proses komunikasi dikatakan sebagai komunikasi efektif jika orang yang bertugas sebagai penyampai pesan (komunikator) dapat menyampaikan pesan-pesan yang dimaksud kepada audiens atau penerima pesan (komunikan) dengan baik. Artinya, pesan tersebut disampaikan oleh komunikator kepada komunikan, yang dimengerti dan dipahami secara utuh oleh komunikan tersebut. Jika pesan disampaikan dengan baik, maka komunikan akan memberikan umpan balik atau *feedback* yang sesuai dengan harapan komunikator.

Menurut Le Thayer (dalam Harjana, 2015) pesan-pesan komunikasi organisasi mempunyai empat tujuan pokok, yaitu *to inform*, *to persuade*, *to regulate*, *to integrate*. Maka sistem komunikasi organisasi melaksanakan empat fungsi berbeda sebagai berikut:

1. Fungsi Informasi

Fungsi yang utama komunikasi untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan bagi individu melalui adaptasi. Sebagai anggota organisasi, karyawan membutuhkan informasi mengenai lingkungan kerja dan informasi untuk bertindak terhadap lingkungan tersebut. Mereka membutuhkan informasi tentang tugas, pekerjaan, dan dengan siapa mereka bekerja, karena mereka tidak bekerja seorang diri. Pesan informasi dimaksudkan untuk mengatasi ketidakpastian mempunyai fungsi adaptasi dan fungsi inovasi. Contohnya: deskripsi pekerjaan (job description).

2. Fungsi Perintah dan Instruksi

Komunikasi yang menjadikan manajemen mampu membuat karyawan senantiasa bekerja ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini meliputi, penentuan apa perintah dan instruksi yang harus diberikan kepada siapa, dan bagaimana harus dijalankan. Fungsi ini terkait erat dengan produksi dan kegiatan operasional sehari-hari dalam organisasi. Fungsi ini kemudian disebut sebagai fungsi produksi atau fungsi tugas operasional.

3. Fungsi Pengaruh dan Persuasi

Komunikasi kewenangan dan posisi dalam struktur hierarkis. Kewenangan membawa implikasi bahwa komunikasi harus diterima dan wajib dilaksanakan, sebab mempunyai legitimasi, artinya komunikasi itu tidak menyimpang dengan tujuan organisasi. Singkatnya, fungsi ini terkait dengan regulasi atau peraturan. Dengan peraturan yang tegas, karyawan menjadi tahu tentang apa perilaku, informasi, komunikasi, interaksi, dan hubungan yang dapat

dibenarkandan harus dilaksanakan dan apa yang ditolak dan dihindari. Fungsi ini disebut juga fungsi pengaturan.

4. Fungsi Integrasi

Komunikasi yang membuat hubungan seluruh anggota organisasi menjadi harmonis dalam kerja sama dan kesepakatan tentang tujuan organisasi. Jadi fungsi integrasi terkait dengan komunikasi formal fungsional yang sekaligus bersifat sosial dan relasional. Singkatnya, fungsi ini adalah sosialisasi nilai budaya organisasi yang membuat hubungan segenap karyawan menjadi serasi dan berpengaruh kepada kepuasan kerja, motivasi, moral, dan rasa betah kerja. Maka fungsi ini disebut sebagai fungsi pemeliharaan dan pengembangan, yang disingkat menjadi fungsi sosialisasi nilai. Singkatnya, sistem komunikasi organisasi melaksanakan empat fungsi yang berbeda namun slaing terkait, yaitu fungsi inovasi, fungsi tugas operasional, fungsi regulasi, dan fungsi sosialisasi nilai.

Alur Komunikasi

Di dalam organisasi itu, selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak, harus ada komunikasi dua arah, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi maupun kelompok, dan untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk komunikasi tersebut adalah komunikasi atasan bawahan.

Penggolongan komunikasi ini didasarkan pada arah aliran pesan-pesan dan informasi di dalam suatu organisasi. Alur komunikasi organisasi dalam komunikasi organisasi, hal yang paling penting di dalamnya adalah bagaimana informasi berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah (komunikasi ke bawah), informasi yang

bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi (komunikasi ke atas), informasi yang bergerak di antara orang-orang yang mempunyai tingkatan jabatan yang sama (komunikasi horizontal), dan informasi atau pesan yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda (komunikasi diagonal).

Secara umum, komunikasi dapat dibedakan kedalam saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi nonformal.

1. Saluran Komunikasi Formal

Komunikasi formal adalah komunikasi yang di setuju oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus di lakukan dalam organisasi. Saluran komunikasi formal merupakan proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan ataupun dari manajer ke karyawan. Pola transformasi informasinya dapat berbentuk komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas dan komunikasi horizontal.

a. Komunikasi dari Atas ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari atas ke bawah. Menurut lewis (2000), komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Komunikasi ke bawah biasanya diberikan oleh pimpinan kepada bawahan atau kepada para anggota organisasi dengan tujuan untuk

memberikan pengertian mengenai apa yang harus dikerjakan oleh para anggota sesuai dengan kedudukannya. Pesan-pesan tersebut dapat dijalankan melalui kegiatan: pengarahan, petunjuk, perintah, teguran, penghargaan, dan keterangan umum.

Menurut Lewis (dalam Arni, 2002), komunikasi ke bawah juga dimaksudkan untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Komunikasi ke bawah ini dapat diberikan secara lisan, tertulis, dengan gambar atau simbol-simbol, dalam bentuk surat edaran, pengumuman atau buku-buku pedoman karyawan/anggota.

Aliran komunikasi dari atas ke bawah umumnya terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan dalam suatu organisasi. Seorang manajer yang menggunakan jalur komunikasi dari atas ke bawah memiliki tujuan untuk mengarahkan, mengoordinasikan. Memotivasi, memimpin dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah. Menurut Katz dan Kahn dalam Purwanto, komunikasi dari atas ke bawah mempunyai lima tujuan pokok, yaitu (Muhammad, 2004):

- 1) Memberikan pengarahan atau intruks kerja tertentu.
- 2) Memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus dikerjakan.
- 3) Memberikan informasi tentang prosedur dan praktik organisasional.
- 4) Memberikan umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan.
- 5) Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dalam membangun organisasi.

- 6) menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

Salah satu kelemahan dari saluran komunikasi dari atas ke bawah ini adalah kemungkinan terjadi penyaringan informasi maupun sensor informasi penting yang ditunjukkan ke para bawahannya. Komunikasi yang dikirim ke bawah dari menejemen puncak pada bawahan, seperti Pemberian atau penyimpanan intruksi kerja (*job instruction*), Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job retionnale*), Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*), pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

- b. Komunikasi dari Bawah ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawah ke atas, yakni pesan yang disampaikan oleh para anggota organisasi/bawahan kepada pimpinan. Komunikasi ini dimaksudkan untuk memberikan masukan, saran atau bahan-bahan yang diperlukan oleh pimpinan agar pimpinan dapat melaksanakan fungsi dengan sebaik-baiknya. Selain itu, komunikasi ke atas ini juga menjadi saluran bagi para anggota/karyawan untuk menyampaikan pikiran, perasaan yang berkaitan dengan tugas-tugasnya. Hal ini dapat dilakukan melalui kegiatan: pemberian laporan, pemberian saran/pendapat, baik secara lisan, tertulis atau dengan menggunakan simbol dan gambar.

Komunikasi dari bawah ke atas berarti alur informasi dari bawahan menuju ke atasan. Untuk mencapai keberhasilan komunikasi dari bawah dke atas, para manajer harus benarbenar memiliki rasa percaya kepada para bawahannya. Menurut Muhammad, tujuan komunikasi ke atas adalah untuk memberikan balikan, memberikan

saran dan mengajukan pertanyaan. Sedangkan komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu. Menurut Pace dalam Muhammad (2009), fungsi komunikasi ke atas adalah:

- 1) Dengan adanya komunikasi ke atas, supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk di beri informasi dan bagaimana baiknya menerima apa yang disampaikan karyawan.
- 2) Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pengambilan keputusan.
- 3) Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.
- 4) Komunikasi ke atas membolehkan bahkan mendorong dasar-dasar muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
- 5) Komunikasi ke atas menjadikan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dimaksudkan dari arus informasi ke bawah.
- 6) Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaannya dan memperkuat keterlibatannya dalam tugas-tugasnya di organisasi.

Salah satu kelemahan komunikasi dari bawah ke atas adalah adanya kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi yang baik-baik saja. Pesan yang dikirimkan dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam hirarki komunikasi. Seperti penyampaian informasi tentang pekerjaan-pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan, penyampaian informasi tentang

persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan, penyampaian saran-saran dari bawahan, penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Komunikasi ke atas menjadi terlalu rumit dan menyita waktu dan mungkin hanya segelintir manajer organisasi yang mengetahui cara memperoleh informasi dari bawah. Sharma mengemukakan empat alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit yaitu kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka, perasaan bahwa atasan mereka tidak tertarik pada masalah yang dialami pegawai, kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai, dan kerasan bahwa atasan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

c. Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal atau mendatar terjadi di antara orang-orang yang mempunyai kedudukan sederajat atau satu level. Pesan yang disampaikan biasanya berhubungan dengan tugas-tugas, tujuan kemanusiaan, saling memberi informasi, penyelesaian konflik, dan koordinasi. Koordinasi diperlukan untuk mencegah tendensi - tendensi, selain itu juga dimaksudkan untuk memelihara keharmonisan dalam organisasi. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara; rapat-rapat komite, interaksi informal, memo dan nota, dan lain-lain. Jadi komunikasi horizontal mempunyai tujuan di antaranya adalah:

- 1) Mengoordinasikan tugas-tugas.
- 2) Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas.

- 3) Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkatnya.
- 4) Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya.
- 5) Menjamin pemahaman yang sama.

Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar/sederajat dalam suatu organisasi. Tujuan komunikasi horizontal antara lain untuk melakukan persuasi, memengaruhi dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar.

Komunikasi horizontal melibatkan satu dari tiga kategori yaitu pemecahan masalah intradepartemental, yaitu pesan ini mengambil tempat di antara anggota dalam departemen yang sama dan menitikberatkan pada pemenuhan tugas, koordinasi interdepartemental, yaitu pesan interdepartemental memfasilitasi pemenuhan proyek dan tugas bersama, dan perubahan inisiatif dan perbaikan pesan ini di desain untuk berbagi informasi di antara tim dan perbaikan organisasi (Muhammad, 2004).

2. Saluran Komunikasi Informal

Komunikasi informal disebut juga dengan grapevine (desas-desus) cenderung berisi laporan rahasia mengenai orang, atau kejadian-kejadian di luar dari arus informasi yang mengalir secara resmi. Namun, walaupun informasinya bersifat informal, grapevine ini bermanfaat bagi organisasi. Bagi pimpinan grapevine dapat menjadi masukan tentang perasaan karyawannya, sedangkan bagi sesama karyawan komunikasi informal ini bisa menjadi saluran emosi mereka.

Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Saluran komunikasi yang tidak memperhatikan jenjang hierarki, pangkat dan kedudukan/jabatan. Komunikasi informal ini biasanya terjadi diluar jam kerja atau kegiatan-kegiatan diluar pekerjaan. Secara garis besar, fungsi utama dari komunikasi informal adalah memelihara hubungan sosial dan penyebaran informasi yang bersifat pribadi. Di samping itu, komunikasi informal dapat bersifat hubungan penugasan atau kedinasan. Karena jaringan komunikasi formal jarang dapat menyebarkan informasi mengenai penugasan dengan cukup memadai, maka biasanya komunikasi informal inilah yang mengambil alih posisi komunikasi formal.

Proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi khususnya yang menyangkut antara pimpinan yang efektif. Komunikasi efektif tergantung dari hubungan atasan dan bawahan yang memuaskan yang dibangun berdasarkan iklim atau kepercayaan atau suasana organisasi yang positif. Agar hubungan ini berhasil, harus ada kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan (Muhammad, 2004). Keterbukaan dan kepercayaan ini berbentuk dari proses komunikasi interpersonal yang efektif. Atasan dan bawahan harus terasah dalam hal berkomunikasi, proses memberi dan menerima umpan balik itu musti dipelajari dan terus dilatih. Terkadang manajer merasa memberikan umpan balik tapi belum spesifik sehingga bawahan bingung. Manajer dan bawahan harus terasah komunikasinya dan mampu memberikan umpan balik secara spesifik.

Keberhasilan komunikasi di dalam suatu organisasi akan ditentukan oleh kesamaan pemahaman antara orang yang terlibat dalam kegiatan komunikasi. Kesamaan pemahaman ini dipengaruhi oleh kejelasan pesan, cara penyampaian pesan, perilaku komunikasi, dan situasi (tempat dan waktu)

komunikasi. Komunikasi organisasi biasanya menggunakan kombinasi cara berkomunikasi (lisan, tertulis dan tayangan) yang memungkinkan terjadinya penyerapan informasi dengan lebih mudah dan jelas. Secara empiris, pemahaman orang perihal sesuatu hal akan lebih mudah diserap dan dipahami jika sesuatu tersebut diperlihatkan dibanding hanya dengan diperdengarkan atau dibacakan. Dan akan lebih baik lagi hasilnya jika sesuatu yang dikomunikasikan tersebut, selain diperlihatkan juga sekaligus dipraktikkan.

Peranan Komunikasi dalam Organisasi

Organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama. Dikatakan sistem, karena organisasi terdiri atas berbagai bagian saling tergantung satu sama lain. Jika satu bagian terganggu maka akan ikut berpengaruh pada bagian lain. Dalam melakukan koordinasi tersebut, diperlukan komunikasi antarindividu maupun kelompok dengan tujuan untuk mengintegrasikan tugas-tugas antar bagian, antar tingkatan manajer agar tercipta sinkronisasi dalam mencapai sasaran organisasi.

Tanpa komunikasi, organisasi tidak mungkin ada. Karena komunikasi menghubungkan antar orang dan antar bagian dalam organisasi, atau sebagai aliran yang mampu menggerakkan berbagai pihak di dalamnya agar mau bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Ni Kadek Suryani dkk. (2020) menyatakan peran penting komunikasi dalam organisasi adalah sebagai proses terhubungnya informasi, ide, pemikiran, pendapat, dan rencana di antara seluruh pihak yang terlibat. Agar peran penting komunikasi dalam organisasi bisa berjalan efektif dan lancar, hendaknya seluruh anggota berupaya sebaik mungkin dan jelas saat menyampaikan pesan, ide, maupun gagasan.

Ketika seseorang dalam organisasi kurang mampu berkomunikasi dengan efektif, hal ini tentunya bisa memberi dampak negatif, tidak hanya pada hubungan

kerja, namun juga produktivitasnya. Oleh karena itu, komunikasi dalam organisasi memiliki peranan sebagai berikut:

1. Komunikasi membantu mensosialisasikan tujuan organisasi atau perusahaan kepada semua karyawan.
2. Komunikasi dapat menciptakan serta menjaga iklim organisasi yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan serta antar karyawan. Penyampaian pesan sesuai dengan saluran yang tersedia dapat melancarkan pesan sampai pada penerima dengan baik.
3. Komunikasi berperan mengembangkan rencana strategi, metode, prosedur pencapaian tujuan organisasi. Pemahaman terhadap sistem operasional organisasi oleh karyawan dapat memotivasi setiap orang mau memberikan sumbangan terbaiknya kepada organisasi.
4. Komunikasi berperan mengoordinasikan antar orang dan antar bagian, antar tingkatan manajer dalam organisasi, serta menggerakkan mereka agar mau bekerja sama meraih tujuan dengan cara yang seefektif dan seefisien mungkin.
5. Komunikasi meningkatkan motivasi dengan menginformasikan dan mengklarifikasi karyawan tentang tugas yang harus dilakukan, cara mereka melakukan tugas, dan bagaimana meningkatkan kinerja mereka jika tidak sesuai target.
6. Komunikasi berperan sebagai sumber informasi kepada anggota organisasi untuk proses pengambilan keputusan karena membantu mengidentifikasi dan menilai tindakan alternatif yang memungkinkan terjadinya pemahaman dalam bekerja sama.
7. Komunikasi berperan dalam mengubah sikap individu, yaitu individu yang terinformasi dengan baik akan memiliki sikap yang lebih baik dari pada individu yang kurang informasi. Majalah organisasi, jurnal,

rapat, dan berbagai bentuk komunikasi lisan dan tertulis membantu membentuk sikap karyawan.

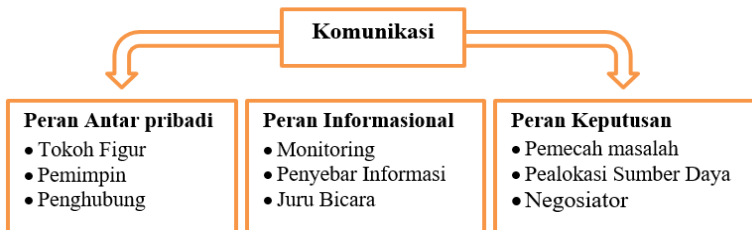
8. Komunikasi berperan membantu dalam proses pengendalian. Ini membantu mengendalikan perilaku anggota organisasi dengan berbagai cara. Ada berbagai tingkat hierarki dan prinsip serta pedoman tertentu yang harus diikuti karyawan dalam suatu organisasi. Mereka harus mematuhi kebijakan, menjalankan peran pekerjaan mereka secara efisien, dan mengkomunikasikan masalah pekerjaan dan keluhan kepada atasan mereka. Dengan demikian, komunikasi membantu dalam mengontrol fungsi manajemen.

Peranan komunikasi dalam suatu organisasi sangatlah penting, karena akan membantu terjalinnya hubungan yang baik serta koordinasi yang baik antar sesama anggota dalam mencapai tujuan organisasi, selain itu juga komunikasi organisasi akan memberikan dampak pada peningkatan motivasi kerja dari anggota organisasi. Hal yang serupa juga diungkapkan oleh Zohorul dalam jurnalnya *"The role of Organizational communication are mainly to inform employees about their task, policy and other organizational issues, and secondly to create community within organization. Communication reduce uncertainly, increase job within organization"* (Zohurul, 2009). (Peran komunikasi organisasi terutama untuk menginformasikan karyawan tentang tugas mereka, kebijakan, dan isu-isu organisasi lain, dan kedua untuk membuat komunitas di dalam organisasi. Komunikasi mengurangi ketidakpastian, meningkatkan keamanan, kerja dalam organisasi).

Sistem komunikasi yang efektif dan efisien membutuhkan kemampuan manajerial dalam menyampaikan dan menerima pesan. Seorang manajer harus menemukan berbagai hambatan komunikasi, menganalisis alasan kemunculannya dan mengambil langkah-langkah pencegahan untuk menghindari hambatan tersebut.

Dengan demikian, tanggung jawab utama seorang manajer adalah mengembangkan dan memelihara sistem komunikasi yang efektif dalam organisasi.

Manajer pada semua level dalam organisasi memiliki peran strategis dalam pengembangan organisasi ke depan. Menurut Min zberg, terdapat tiga peran penting yang dilakukan manajer yaitu peran antar pribadi, peran informasional, dan peran keputusan. Tiga peran ini tidak bisa dilepaskan dengan kegiatan komunikasi dalam organisasi. Melalui peran tersebut seorang manajer harus mampu mengkomunikasikan ide, gagasan atau informasi kepada para karyawannya, sehingga mereka dapat memahami pesan yang telah disampaikan dengan baik serta efektif. Peran manajerial dalam suatu organisasi dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:



Gambar 16.1 Peran Manajerial dalam suatu Organisasi

Peran komunikasi yang dilakukan seorang manajer dalam organisasi harus mampu sebagai figur contoh, sehingga pesan-pesan yang disampaikan kepada bawahan dapat efektif dan di pahami dengan baik, misal menyampaikan kebijakan standar gaji baru. Komunikasi ini bisa dilakukan secara lisan maupun tertulis. Selain itu, manajer harus memberikan motivasi dan mengendalikan karyawan serta mengkomunikasikan dengan memberikan peringatan secara lisan maupun tertulis jika ditemukan pelanggaran serta berperan sebagai penghubung melakukan komunikasi dengan pihak luar organisasi.

Peran informasional dilakukan manajer sebagai juru bicara yang baik dengan melakukan pemantauan

terhadap bawahan terhadap pekerjaan, menyampaikan informasi baru tentang kebijakan organisasi agar dipahami oleh semua karyawan misal sistem disiplin, isentif uang lembur, pemakaian pakaian seragam, dan sistem promosi. Peran manajer dalam pembuatan keputusan dengan melakukan tugasnya sebagai orang yang berwawasan luas, inovatif, mampu menjadi sumber pemecah masalah terhadap permasalahan yang dihadapi organisasi, mampu mengelola sumber daya secara efektif dan mengambil keputusan terbaik dalam melakukan kerja sama dan negosiasi dalam menjalankan proyek-proyek dengan pihak luar organisasi.

Bagi seorang manajer, kecakapan berbicara, mendengarkan, membaca dan menulis sangat penting. Lingkungan dan pekerjaannya banyak berhubungan dengan bahasa dan komunikasi. Menurut Chruden dan Sherman (dalam Moekijat, 1993), *Communication is often referred to as the network that binds together all of the members and activities within an organization*, yang artinya “komunikasi sering disebut sebagai jaringan yang mngikat bersama semua anggota dan kegiatan dalam suatu organisasi.”

Menurut Goldhaber (1993), bahwa komunikasi organisasi merupakan proses untuk menciptakan serta saling menukar informasi maupun pesan dalam suatu jaringan yang bergantung antara satu sama lain. Goldhaber menjelaskan pula bahwa komunikasi organisasi memiliki tujuan untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah. Dalam penyelenggaraan organisasi komunikasi sangat diperlukan sebab dengan komunikasi akan muncul hal-hal positif seperti: a) Timbulnya kemahiran dalam bekerja, b) Timbulnya semangat dalam bekerja, c). Timbulnya kerja sama.

Dengan adanya hal-hal positif di atas, maka dalam sebuah organisasi, komunikasi harus terselenggara dengan baik dan efektif.

Komunikasi dapat dikatakan berjalan baik dan efektif apabila setiap anggota memperoleh keterangan-keterangan yang jelas dalam melaksanakan pekerjaannya. Lewat komunikasi rasa ingin tahu dapat tersalurkan, hal ini mampu mendorong produktivitas kerja setiap karyawan. Selain itu, komunikasi juga membantu menyatukan anggota organisasi untuk bekerja sama. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang efektif antara pemberi pesan dan penerima pesan.

Daftar Pustaka

- Albert, B., Johnson A., Lewis J.(2007). *Molecular Biology of the Cell 5 ed.* London: Garland Science.
- Alvonco, Johnson. (2014). *Practical Communication Skill.* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Devito, Joseph A. (2011). *Komunikasi Antar Manusia.* Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
- Fajar, Marhaeni. (2009). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek.* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Gamble, Michael and Teri Kwal Gamble. (2005). *Communication Work 8th edition.* New York: McGraw-Hill.
- Goldhaber, G.S. (1993). *Organizational Communication.* New York: Mc Graw-Hill.
- Hardjana, Andre. (2015). *Komunikasi Organisasi: Strategi dan Kompetensi,* Jakarta: Kompas Media Nusantara.
- Himstret, Wiliam C., Baty, Wayne Murlin. (2007). *Business Communication: Princiles and Menthods.* Boston: PWS-Kent Publhisng Company.
- Hovland,C.I., Janis, I.L., dan Kelley. (1953). *Communication and Persuasion.* New Haven: Yale University Press
- Islam, M. Zohurul. (1999). *Al-Zakah: A Hand Book of Zakah Administration.* Dhaka: Bangladesh Institute of Islamic Thought (BIIT).
- Islam, M. Z., & Siengthai, S. (2009). Quality of work life and organizational performance. *In Empirical evidence from Dhaka export processing Zone, Presented paper at ILO Conference, Geneva.*
- Jefkins, Frank. (2003). *Public Relations Edisi kelima.* Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Katz, D., and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations.* 2nd Edition. New Jersey: A Wiley International Edition.

- Lewis, Philip. (2000). *Teori Organisasi dan Komunikasi*. Terjemahan oleh Gazali Rahman. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Moekijat. (1993). *Teori Komunikasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Moore, Frazier H. (2004). *Humas: Membangun Citra dengan Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Morissan, M.A. (2009). *Teori Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Muhammad, Arni. (2004). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhammad, Arni. (2007). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ni Kadek Suryani, dkk. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Bandung: Nilacakra.
- Pace, R.W. dan Faules, D.F. (2001). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan: Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. (2006). *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Raymond, Ross. (1983). *Speech Communication: Fundamental and Practice*. Edisi 6. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rocharat, Harun. (2008). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior*. Edition 15. New Jersey: Pearson Education.
- Ruliana, Poppy. (2016). *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Stoner, James A. F. (2012). *Manajemen*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Trenholm, Sarah and Arthur Jensen. (1996). *Interpersonal Communication*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company Inc.
- Thompson, Victor A. *Modern Organization*. (1961). New Jersey: Pearson Education, Inc. Alih Bahasa Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Vardiansyah, Dani. (2004). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- West, Richard, Lynn H. Turner. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Humanika.

Profil Penulis



Sumarsih

Lahir di Banyuwangi, menempuh pendidikan SD, SMP, SMA di Banyuwangi. Melanjutkan pendidikan strata 1 (S.1) di Universitas Negeri Jogjakarta (UNJ) Administrasi Pendidikan tamat pada tahun 1984. Meraih gelar Magister Manajemen Pendidikan dari Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) tahun 1996, dan menyelesaikan program doktor di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) tahun 2013. Menikah dengan Zakaria, yang berprofesi sebagai Dosen di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Bengkulu. Pengalaman kerja dimulai sebagai dosen FKIP Universitas Bengkulu 1987 sampai sekarang, dosen STKIP Muhammadiyah Bengkulu tahun 1990 – 1993, Pengalaman jabatan Pembantu Dekan II tahun 1987 – 2004. Home base Pada Prodi Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Bengkulu. Artikel ilmiah The effect of Learning Relilience and Stress on Studen Learning, Benchmarking Strategy Vocational High School In North Bengkulu, Organizational Culture As Main Determinan Of Elementary School Supervisor Performance In Bengkulu Province. Menulis buku Supervisi dan Evaluasi Progam Pendidikan.

E-mail Penulis: sumarsihasih@gmail.com

MANAJEMEN KONFLIK

Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd, M.M
Universitas Pattimura

Pengertian Manajemen Konflik dan Teorinya

Maksud dari mempelajari manajemen konflik ini adalah untuk bisa mengelola konflik yang terjadi dengan baik dan menghindari permusuhan. Dalam kehidupan manusia yang hidup bersama maka konflik memang tidak bisa dihindari, termasuk juga dalam dunia bisnis di mana selalu bersinggungan dengan banyak pihak, baik secara internal maupun eksternal, sehingga bagaimana solusi pencegahan hingga mengatasi konflik sangat diperlukan untuk tetap hidup berdampingan.

Dengan penerapan manajemen konflik yang benar, seperti bernegosiasi contohnya, akan menyelesaikan konflik yang terjadi. Sebelum membahas tentang penyelesaian konflik, marilah kita membahas tentang manajemen konflik, mulai dari pengertian hingga penerapan dan penyelesaiannya. Sebelumnya kita membahas tentang konflik.

Menurut Stoner dalam Wahyudi (2006), Konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumber daya yang langka atau peselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.

Daniel Webster mendefinisikan konflik sebagai: 1) Persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain. 2) Keadaan atau perilaku yang bertentangan.

Nardjana (1994) menyatakan bahwa konflik adalah akibat situasi di mana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

Menurut Killman dan Thomas (1978), konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antarnilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang memengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja (Wijono, 1993).

Menurut Wood *et al.* (1998), yang dimaksud dengan konflik (dalam ruang lingkup organisasi) adalah *Conflict is a situation which two or more people disagree over issues of organisational substance and/or experience some emotional antagonism with one another*. Artinya, bahwa konflik adalah suatu situasi di mana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan/atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya.

Teori-teori utama mengenai sebab-sebab konflik menurut Killman dan Thomas (1978), adalah:

1. Teori hubungan masyarakat, yaitu menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat. Sasaran: meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara kelompok yang mengalami konflik, serta mengusahakan toleransi dan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keragaman yang ada di dalamnya.
2. Teori kebutuhan manusia, yaitu menganggap bahwa konflik yang berakar disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental dan sosial) yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Hal yang sering menjadi inti pembicaraan adalah keamanan, identitas, pengakuan, partisipasi, dan otonomi.

Sasaran: mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, serta menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan itu.

3. Teori negosiasi prinsip, menganggap bahwa konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yang mengalami konflik. Sasaran: membantu pihak yang berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu dan memungkinkan mereka untuk melakukan negosiasi berdasarkan kepentingan mereka daripada posisi tertentu yang sudah tetap. Kemudian melancarkan proses kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak atau semua pihak.
4. Teori identitas, berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak diselesaikan. Sasaran: melalui fasilitas lokakarya dan dialog antara pihak-pihak yang mengalami konflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman dan ketakutan di antara pihak tersebut dan membangun empati dan rekonsiliasi di antara mereka.
5. Teori kesalahpahaman antarbudaya, berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda. Sasaran: menambah pengetahuan kepada pihak yang berkonflik mengenai budaya pihak lain, mengurangi stereotip negatif yang mereka miliki tentang pihak lain, meningkatkan keefektifan komunikasi antarbudaya.
6. Teori transformasi konflik, berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi. Sasaran: mengubah struktur dan kerangka kerja yang menyebabkan ketidaksetaraan dan ketidakadilan termasuk kesenjangan ekonomi, meningkatkan jalinan

hubungan dan sikap jangka panjang di antarpihak yang berkonflik, mengembangkan proses dan sistem untuk mempromosikan pemberdayaan, keadilan, perdamaian, pengampunan, rekonsiliasi, pengakuan.

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah –masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota–anggota atau kelompok–kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya–sumber daya yang terbatas atau kegiatan–kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa: Konflik adalah perbedaan pandangan tentang suatu peristiwa/masalah yang terjadi pada kehidupan sehari–hari baik itu konflik pribadi, politik, sosial, budaya yang dapat menimbulkan pemikiran yang positif atau negatif dalam penyelesaian masalahnya.

Jenis–Jenis Konflik

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi menurut Bradford, *et al.* (2003) sebagai berikut:

1. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya. Bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

2. Konflik antarindividu dalam organisasi yang sama, di mana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini berasal dari adanya konflik antarperanan (seperti antara manajer dan bawahan)
3. Konflik antarindividu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
4. Konflik antarkelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antarkelompok.
5. Konflik antarorganisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Bradford *et al.* (2003) membagi konflik menjadi dua tipe, yaitu konflik hubungan (*relation conflict*) dan konflik tugas (*task conflict*). Konflik hubungan adalah selisih paham (ketidaksetujuan) antara anggota tim yang didasarkan pada ketidakcocokan personal. Konflik seperti iri akan menghasilkan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan permusuhan di antara anggota tim (Brehmar 1976, Guetzow dan Gyr 1954, Faulk 1982, yang dikutip oleh Bradford *et al.*, 2003). Konflik Tugas adalah ketidaksetujuan dalam bagaimana menyelesaikan tugas bersama sebagai sesama anggota tim distribusi.

Amason (1996) yang dikutip oleh Bradford *et al.* (2003) menyatakan bahwa konflik ini sering disebabkan karena sistem dan struktur, Sistem yang kurang tepat akan mudah memunculkan konflik dan perbedaan posisi dalam struktur juga akan memunculkan konflik.

Perbedaan anggota tim dalam hal pendidikan, organisasi, kemampuan, latar belakang budaya, dapat menghasilkan perspektif yang berbeda dalam menyelesaikan tugas yang merupakan faktor antededen dari konflik. Di samping tipe konflik di atas, ada beberapa jenis konflik yang lain yakni, konflik vertikal dan horisontal, konflik individu dan konflik organisasi.

Konflik Fungsional dan Konflik Disfungsional

Konflik fungsional dan disfungsional pandangan terakhir tentang konflik berpendapat bahwa tidak semua konflik adalah fungsional. Di samping itu, terdapat konflik yang disfungsional. Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok. Konflik disfungsional adalah konflik yang merintangikan kinerja kelompok (Robbins, 2002).

Batas antara fungsional dan disfungsional tidak tegas, tidak ada satu tingkat konflik dapat disetujui sebagai dapat hal yang dapat diterima atau tidak dapat diterima dalam segala kondisi. Untuk mengontrol konflik, maka manajemen konflik harus mengendalikan konflik dan, mengukur pengaruh konflik pada kinerja tim (Drown dan Day, 1981). Untuk itulah, maka manajemen konflik yang sesuai diperlukan pada setiap konflik yang terjadi untuk memastikan bahwa konflik tersebut mampu meningkatkan kinerja kelompok.

Bentuk-bentuk konflik fungsional antara lain:

1. Manajer menemukan cara penggunaan dana yang lebih baik.
2. Manajer lebih mempersatukan para anggota organisasi.
3. Manajer mungkin menemukan cara perbaikan prestasi organisasi.
4. Manajer membiri suasana kehidupan baru di dalam hal tujuan serta nilai organisasi.

5. Penggantian manajer yang lebih cakap, bersemangat dan bergagasan baru.

Dalam organisasi klasik ada empat daerah struktural di mana konflik sering timbul:

- 1) Konflik hierarki, yaitu konflik antara berbagai tingkatan organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajemen, dan pengurus dengan karyawan.
- 2) Konflik hubungan, yaitu konflik antarberbagai departemen fungsional organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
- 3) Konflik lini staf, yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contoh, karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.

Konflik formal informal, yaitu konflik antara organisasi formal dan informal. Contoh, pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Faktor- Faktor Penyebab Konflik

Faktor-faktor penyebab konflik menurut Bradford *et al.* (2003), yaitu:

1. Komunikasi, salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.
2. Struktur, pertarungan kekuasaan antardepartemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih

kelompok–kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

3. Pribadi, ketidaksesuaian tujuan atau nilai–nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai–nilai persepsi. Dalam kehidupan organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu:
 - a. Pandangan tradisional, berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi.
 - b. Pandangan perilaku, berpendapat konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi, yang bermanfaat (konflik hubungan) dan bisa pula merugikan organisasi (konflik tugas).
 - c. Pandangan Interaksi, berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi.

Berdasarkan ketiga pandangan tentang konflik tersebut, pihak pemimpin organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi di organisasi, apakah konflik itu fungsional atau disfungsional dan bagaimana manajemen konflik agar berpengaruh positif bagi kemajuan organisasi.

Penyebab terjadinya konflik kerja dalam organisasi menurut Fisher *et al.* (2001) antara lain:

- 1) Koordinasi kerja yang tidak dilakukan.
- 2) Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas.
- 3) Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan)
- 4) Perbedaan dalam otorisasi pekerjaan.
- 5) Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi.

- 6) Perbedaan persepsi.
- 7) Sistem kompetensi insentif (*reward*).
- 8) Strategi pemotivasian tidak tepat.

Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Menurut KBBI, secara pemisahan kata dapat diartikan anatara lain, kata manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai sebuah tujuan. Sedangkan kata konflik adalah peristiwa yang terjadi ketika dua atau lebih pihak saling bertentangan atau berselisih.

Manajemen konflik terbagi atas dua kata, yakni manajemen dan konflik. Istilah manajemen dari bahasa Italia 'Maneggiare' yang berarti melatih kuda-kuda. Secara harfiah 'to handle' yang artinya mengendalikan. Sementara dalam kamus Inggris Indonesia, arti 'management' adalah pengolahan. Dalam bahasa Cina, manajemen konflik adalah 'kuan lee' juga terbagi atas dua kata yaitu 'kuan khung' yang artinya mengawasi orang kerja, dan 'lee chai' yang artinya memanajemen konflik uang. Di samping itu Howard Ross berpendapat bahwa manajemen konflik adalah langkah-langkah penyelesaian konflik yang menjurus kepada hasil tertentu, seperti tenang, kreatif, hingga mufakat.

Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerja sama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Robbins (2002) mendefinisikan manajemen konflik sebagai penggunaan teknik pemecahan dan perangsangan untuk mencapai tingkat konflik yang diinginkan.

Konflik disfungsi mutlak memerlukan pengelolaan konflik secara tepat karena konflik disfungsi akan mengakibatkan kinerja kelompok menjadi buruk.

Menurut Johnson dalam Farida, dalam menghadapi seseorang yang terlibat konflik maka seringkali digunakan religiusitas dasar manajemen konflik yakni withdrawing (menghindari), forcing (memaksa), smoothing (melunak, compromising (kompromi), dan confronting (konfrontasi). Sementara Farida berpendapat bahwa manajemen konflik yang dapat digunakan seseorang adalah dominasi (domination), menyerah (capitulation), menarik diri (withdrawal), negosiasi (negotiation), intervensi pihak ketiga (third party intervention). Di sisi lain, Minnery mengungkapkan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan yang merupakan proses, di mana dalam proses manajemen konflik adalah manajemen konflik perencanaan merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, yang berarti pendekatan model manajemen konflik perencanaan terus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang ideal.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah cara untuk mengelola konflik dan redam kemungkinan dampak negatif akibat konflik seperti permusuhan, perpecahan, hingga persaingan tidak sehat. Manajemen konflik juga bisa dilakukan secara mandiri, kerja sama positif tanpa melibatkan pihak ketiga, dengan gagasan mengambil keputusan antara yang berkonflik.

Perilaku Manajemen Konflik

Fisher *et al.* (2001) menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi secara keseluruhan.

1. Pencegahan Konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
2. Penyelesaian Konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.

3. Pengelolaan Konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
4. Resolusi Konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan.
5. Transformasi Konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Tahapan-tahapan di atas merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik. Sehingga masing-masing tahap akan melibatkan tahap sebelumnya misalnya pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik.

Sementara Minnery (1980) berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan merupakan bagian yang rasional dan bersifat interaktif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan secara terus-menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal.

Proses manajemen konflik Minnery (1980) menjelaskan, bahwa manajemen konflik perencanaan meliputi beberapa langkah, yaitu:

- 1) Kenerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan).
- 2) Klarifikasi karakteristik dan struktur konflik.
- 3) Evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya).
- 4) Menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik.
- 5) Menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik.

Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam konteks perencanaan dan melibatkan perencana sebagai aktor yang mengelola konflik baik sebagai partisipan atau pihak ketiga.

Perbedaan Pandangan Manajemen Konflik

Menurut Robbins (2001), tentang perbedaan pandangan tradisional dan pandangan baru (pandangan *interaksionis*) tentang konflik dalam dilihat pada tabel 17.1 berikut ini:

Tabel 17.1

Perbedaan Manajemen Konflik Pandangan Lama dan Baru tentang Konflik

Pandangan Lama	Pandangan Baru
1. Konflik dapat dihindarkan	1. Konflik tidak dapat dihindarkan
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.	2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya.
3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.	3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik.	4. Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.	5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Sumber: Handoko (1993)

Secara sederhana, konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau gangguan pelaksanaan kegiatan

organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola.

Fungsi Manajemen Konflik dalam Organisasi

Manajemen konflik memiliki berbagai fungsi, yang tidak lain adalah untuk mencegah gesekan antara atasan dan bawahan. Dalam penerapannya, ada tiga fungsi penerapan manajemen konflik:

1. Meningkatkan kreativitas dan produktivitas pekerja.

Dengan minimnya gesekan, maka kinerja akan semakin baik. Tentu, hal ini akan berpengaruh terhadap produktivitas dan kreativitas kerja. Pekerja dapat bekerja dengan maksimal tanpa perlu pusing memikirkan masalahnya dengan rekan kerja maupun atasan.

Tujuan utama manajemen konflik adalah untuk menghindari perselisihan atau bahkan permusuhan. Dengan penerapan manajemen konflik yang baik, maka konflik-konflik yang terjadi bisa diatasi bahkan dicegah sebelum konflik menjadi parah. Selain bagi pekerja sendiri, kinerja yang baik juga akan berpengaruh pada hasil pekerjaan yang semakin cepat dan semakin baik atau kreatif maka akan memengaruhi pertumbuhan bisnis yang dijalankan.

2. Mengurangi kesenjangan antarpekerja.

Apabila ada konflik, mengakibatkan suasana kerja tidak nyaman. Atmosfer positif yang dibutuhkan dalam kerja tidak berhasil dan ide-ide kreatif menjadi hilang jika konflik tidak segera ditangani kalau tidak akan mengakibatkan buruknya relasi atau buruknya hubungan dengan pihak lain. Karena itu, manajemen konflik sangat penting untuk mengurangi kesenjangan antarsatu pihak dengan yang lainnya agar masing-masing pihak saling menghormati.

3. Melatih kemampuan penyelesaian konflik.

Walaupun konflik cenderung dilihat sebagai hal buruk, namun di sisi lain, konflik juga merupakan

bagian penting adanya karena kehidupan bersama dalam suatu organisasi, tidak terlepas dari bermunculannya pergesan yang menimbulkan konflik, sehingga organisasi selalu berupaya untuk mengatasinya dengan manage konflik dan pada akhirnya akan membuahkan hasil.

Jika dalam organisasi selalu adanya konflik, lalu menjadikan manajemen konflik sebagai hal yang mudah untuk dilakukan, maka hal itu dapat mengasah kemampuan organisasi untuk menentukan solusi yang lebih tepat untuk konflik yang terjadi di masa akan datang.

Tahapan Manajemen Konflik

Penerapan manajemen konflik dapat dilakukan dengan 5 tahapan umum yang sering dilakukan sebagai berikut:

1) Identifikasi

Tahapan identifikasi, akan bisa menemukan jawaban tentang penyebab terjadinya konflik. Mulai dari mengetahui sepihak yang berselisih, akar permasalahan, skala konflik, hingga dampak yang mungkin terjadi. Tahapan awal merupakan hal penting untuk mengukur dampak akhir yang ditimbulkan. Semakin dini identifikasi adanya konflik, maka dengan menggunakan strategi manajemen konflik yang baik, akan semakin minim pula akibat yang akan ditimbulkan akibat konflik tersebut.

2) Diagnosis

Tahap ini, diminta untuk analisis dan memetakan konflik secara menyeluruh sebagai hasil identifikasi awal. Selanjutnya dibuat diagnosis atau statement atas kejadian konflik itu. Contoh, dalam penelusuran terdapat “konflik vertikal antara anggota tim dan manajer karena ketidakaturan sistem kerja”. Dari situ, kamu juga harus menyiapkan kemungkinan-kemungkinan penyelesaian beserta konsekuensinya yang bisa diterima oleh kedua belah pihak dengan tidak memihak.

3) Kesepakatan Solusi

Tahap ini, mempertemukan kedua belah pihak, dan pihak ketiga sebagai penengah. Misalnya, mendesain opsi penyelesaian berdasarkan identifikasi ditahap sebelumnya, dan menawarkan kepada kedua pihak untuk menjadi pertimbangan untuk kemudian dipilih salah satu opsi untuk disepakati sebagai solusi terbaik demi penyelesaian konflik kedua belah pihak.

4) Penerapan Solusi

Tahap penerapan solusi merupakan kesepakatan terhadap solusi yang dipilih bukanlah akhir dari konflik, tapi kedua pihak perlu diawasi untuk menjalankan kesepakatan itu. Jika butir kesepakatan memerintahkan untuk tidak ikut mencampuri urusan masing-masing, tentu harus dipatuhi.

Selanjutnya, jika kesepakatan itu ditulis beserta sanksi, maka ketika terjadi pelanggaran maka akan mendapat sanksi. Karena itu, diperlukan pengawas dalam mengevaluasi penerapan kesepakatan antara kedua pihak yang berkonflik.

5) Evaluasi

Tahapan evaluasi adalah untuk memantau jalannya kesepakatan, sebagai solusi perlu dievaluasi agar dapat mengukur keefektifan solusi yang dipilih agar menjadi acuan dalam penanganan konflik jika terjadi konflik dikemudian hari. Sebaliknya, jika dalam evaluasi ditemui kegagalan, maka perlu dicarikan desain solusi baru dalam penyelesaian konflik antara kedua pihak.

Di sisi lain, untuk meluncurkan strategi manajemen konflik sering menggunakan tipe *Accommodating*, *Avoiding*, *Compromising*, *Collaborating* dan *Competing*. *Accommodating*, lebih menitikberatkan pada konflik dua pihak diselesaikan oleh pihak ketiga sehingga pihak ketiga harus menelusuri dan mendengarkan pendapat dua belah pihak yang berkonflik, selanjutnya pihak ketiga memberikan solusi yang

mengakomodir kepentingan kedua belah pihak dengan adil.

Avoiding, teknik menghindari atau manajemen konflik apatis. Strategi ini dipilih untuk mencegah dan menghindari potensi konflik. Tujuannya adalah melakukan tindakan preventif atau pencegahan konflik sebelum terjadi. Dalam konteks organisasi, yang bertanggung jawab atas penyelesaian konflik harus memiliki tingkat analisis yang kuat terhadap ekosistem perusahaan sehingga peka dalam mengidentifikasi sedini mungkin konflik yang akan terjadi dan mengambil kebijakan preventif mencegah konflik tidak terjadi.

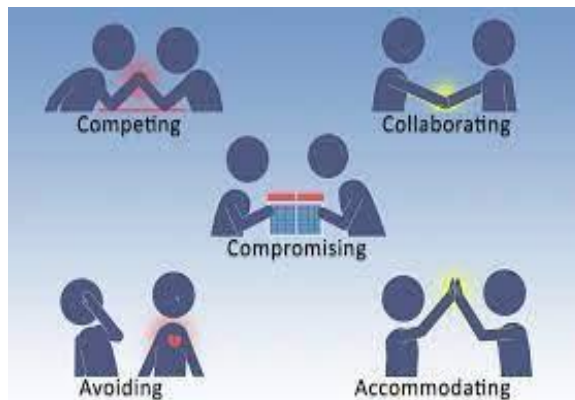
Compromising, strategi ini merupakan hal positif dikarenakan kedua pihak yang berkonflik memilih untuk berkompromi mencari solusi demi kepentingan bersama dan bertujuan memberi pengaruh positif kepada para pihak yang bertikai. Penyelesaian dengan compromising terdapat empat cara yaitu:

1. Separasi, artinya kedua pihak dipisahkan.
2. Atrasi, artinya kedua pihak menyepakati keputusan pihak ketiga.
3. Mengambil keputusan karena kebetulan bisa dilakukan, bisa secara sederhana namun tetap mengikuti aturan yang ada.
4. Menyogok mungkin terdengar culas, namun jika memang kedua pihak menyepakatinya, maka hal ini sah-sah saja dilakukan.

Collaborating, strategi ini memiliki hasil positif karena anggota kedua pihak yang berkonflik kerja sama menyelesaikan konflik dan bisa dilakukan apabila pihak yang konflik sepakat untuk mencari solusi dengan tujuan kepentingan bersama. Competing, Strategi ini membutuhkan pihak ketiga dalam menyelesaikan konflik di mana pihak yang berkonflik berkompetisi secara sehat untuk menyelesaikan masalah. Demikian kelihatannya cukup adil dalam beberapa kasus, namun hasilnya terkesan “hitam-

putih” karena ada yang dirugikan dan ada pihak yang diuntungkan.

Conglomeration, Strategi ini adalah penggabungan beberapa strategi di atas dengan tidak memakan waktu dan biaya sewa pihak ketiga. Misalnya, manajemen konflik dengan jenis utama strategi kompromi bisa menggunakan cara accommodating atau collaborating agar tidak merugikan kedua belah pihak.



Gambar 17.1 Tipe Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah suatu pendekatan yang berorientasi pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka memengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik dan masuk pada transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi secara keseluruhan (Fisher dkk., 2001) yaitu:

- 1) Pencegahan konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
- 2) Penyelesaian konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
- 3) Pengelolaan konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
- 4) Resolusi konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan

yang bisa tahan lama di antara kelompok-kelompok yang bermusuhan.

- 5) Transformasi konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.



Gambar 17.2 Situasi Konflik

Munculnya konflik tidak selalu bermakna negatif, artinya jika konflik dapat dikelola dengan baik, maka konflik dapat memberi kontribusi positif terhadap kemajuan sebuah organisasi.

1. Beberapa strategi mengatasi konflik antara lain adalah contending (bertanding) yaitu mencoba menerapkan solusi yang lebih disukai salah satu pihak atau pihak lain.
2. Yielding (mengalah), yaitu menurunkan aspirasi sendiri dan bersedia menerima kurang dari apa yang sebetulnya diinginkan.
3. Problem Solving (pemecahan masalah) yaitu mencari alternatif yang memuaskan aspirasi kedua belah pihak.
4. With drawing (menarik diri) yaitu memilih meninggalkan situasi konflik baik secara fisik maupun psikologis. With drawing melibatkan pengabaian terhadap kontroversi.
5. Inaction (diam) tidak melakukan apapun, di mana masing-masing pihak saling menunggu langkah berikut dari pihak lain.

Tahapan-tahapan di atas merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik. Sehingga masing-masing tahap akan melibatkan tahap sebelumnya misalnya pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik.

Daftar Pustaka

- Akdon H. Wahyudi. (2006). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bradford, Kevin D., Anne Stringfellow. Barton A. Weitz. (2001). *Managing Conflict to improve the Effectiveness of Ad-Hoc Marketing Teams*", [rittp://bear.cpa.un.edu/weitz/controt](http://bear.cpa.un.edu/weitz/controt).
- Bradford, Kevin D., Anne Stringfellow. Barton A. Weitz. (2003). *Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Retail Networks*", *uvia cba ufl ed Lift ktifacstaffiwe itzi Retail_Network*.
- Brown, James R., Ralph L. Day. (1981). Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 18.
- Cravens, David W. (1998). *Pemasaran Strategis*. Lina Salim (Penterjemah). Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Fisher, Simon, dkk. (2001). *Mengelola Konflik: Keterampilan dan Strategi untuk Bertindak*. Jakarta: The British Council Indonesia.
- Handoko, T. Hani. (1999). *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hardjana, M. A. (1994). *Konflik dalam Organisasi*. Salatiga: Satya Wacana.
- Kilmann, R.H. & Thomas, K.W. (1978). Four Perspectives on Conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. *Academy of Management Review*.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Wijono. (1993). *Konflik dalam Organisasi*. Semarang: Satya Wacana.

Profil Penulis



Paulus L Wairisal

Lahir di Ameth 19 januari 1973. Tamat SD tahun 1986, tamat SMP tahun 1988, tamat SMA tahun 1991. Kemudian pada tahun 1993 melanjutkan studi ke Universitas Pattimura dan selesaikan S1 Pendidikan Ekonomi tahun 2000, kemudian melanjutkan studi pada tahun 2007 dan menyelesaikan studi S-2 Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2010, dan studi S-3 Pendidikan Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang tahun 2016 dan dapat diselesaikan pada tahun 2020. Penulis telah berkeluarga menikahi seorang isteri bernama Joke Th Pasanea yang adalah seorang guru lulusan S-2 Bahasa Inggris Universitas Negeri Malang dan dikaruniawi sepasang anak, Enjel dan Sven. Pengalaman bekerja di Universitas Pattimura pertama kali pada tahun 2005 sebagai dosen mendampingi Dra. B Pattiselano M.Pd mengajarkan mata kuliah PengantarManajemen dan Manajemen Strategi. Berjalannya waktu, terdapat beberapa mata kuliah yang ditangani sendiri antara lain PengantarManajemen, Manajemen Operasional, Manajemen Keuangan, PengantarBisnis, Kewirausahaan, Landasan Pendidikan, Studi Masyarakat Indonesia dan Studi Kelayakan Bisnis.

E-mail Penulis: liberthyw2@gmail.com

MODEL DAN PENDEKATAN EVALUASI KINERJA

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB
Universitas Pattimura Ambon

Model Evaluasi Kinerja

Grote (2016) mengungkapkan beberapa model evaluasi kinerja, yaitu:

1. Model penilaian umpan balik 360-derajat.
2. Model skala penilaian (*rating scales model*).
3. Model insiden kritis (*critical incident model*).
4. Model esai (*essay model*).
5. Model standar kerja (*work standards model*).
6. Model distribusi dipaksakan (*forced distribution model*).
7. Model skala penilaian berjangkar berperilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scale/BARS*).
8. Model peringkat (*ranking model*).
9. Sistem berbasis-hasil (*results-based system*).

Sembilan model evaluasi kinerja tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Model Penilaian Umpan Balik 360-Derajat
 - a. Meliputi masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.
 - b. Model penilaian ini melibatkan, rekanan kerja atau orang-orang yang ada disekitar karyawan yang dinilai, juga memberikan nilai, termasuk manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan Internal atau eksternal.
2. Model Skala Penilaian (*Rating Scales Model*)
 - a. Para karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan.
 - b. Penilaian dengan menggunakan skala dengan menggunakan skor, 1 sampai 5, dengan kategori: cukup, baik, memuaskan dan sangat memuaskan.
 - c. Evaluasi biasanya meliputi faktor:
 - 1) Faktor yang berhubungan dengan jabatan (*job-related*).
 - 2) Karakteristik-karakteristik pribadi.
3. Model Insiden Kritis (*Critical Incident Model*)
 - a. Model evaluasi kinerja yang membutuhkan dokumen tertulis berhubungan dengan tindakan-tindakan karyawan yang bersifat positif maupun negatif.
 - b. Tindakan tersebut, disebut insiden kritis, yang dapat mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, positif ataupun negatif, yang dicatat oleh pihak manajer.
 - c. Akhir periode evaluasi menggunakan catatan-catatan dan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

4. Model Esai (*Essay Model*)
 - a. Penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.
 - b. Model ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan alih-alih kinerja rutin harian.
 - c. Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan si penilai dalam menulis.
5. Model Standar Kerja (*Work Standards Model*)
 - a. Model evaluasi kinerja ini dilakukan dengan membandingkan setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat *output* yang diharapkan.
 - b. Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal.
 - c. Model untuk menentukan standar kerja:
 - 1) Studi waktu (*time study*).
 - 2) Pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*).
6. Model Distribusi Dipaksakan (*Forced Distribution Model*)

Mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.
7. Model Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan (*Behaviorally Anchored Rating Scale/BARS*)
 - a. Menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan model insiden kritis.
 - b. Berbagai tingkat kinerja ditunjukkan dalam skala yang dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik karyawan.

8. Model Peringkat (*Ranking Method*)
 - a. Penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.
 - b. Sebagai contoh, karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi, dan yang terburuk diberi peringkat terendah.
 - c. Kesulitan timbul ketika semua orang bekerja pada tingkat yang sebanding.
9. Sistem Berbasis-Hasil (*Results-Based System*)
 - a. Evaluasi berdasarkan informasi masa lalu (*management by objectives*).
 - b. Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya.
 - c. Evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan.

Pendekatan Evaluasi Kinerja

1. Pendekatan sifat pribadi.
2. Pendekatan perilaku kerja.
3. Pendekatan sikap.
4. Pendekatan kontijensi

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2012), melihat sasaran evaluasi dan strategi pendekatannya, yang disebutkan sebagai pendekatan terhadap sifat, perilaku, hasil, dan kontijensi. Sementara menurut Robbins dalam Wibowo (2007), melihat evaluasi kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu, sikap, perilaku dan hasil. Pendapat diantara keduanya bersifat saling melengkapi dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pendekatan Sifat

Pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan. Meskipun pendekatan sifat sangat luas dipergunakan oleh manajer, pada umumnya dipertimbangkan oleh para ahli sebagai yang paling rendah. Penilaian sifat kurang sempurna karena 293okum293iv bermuka ganda terhadap kinerja 293okum293. Contoh seseorang yang mempunyai inisiatif rendah tidak memberikan sesuatu tentang bagaimana memperbaiki prestasi kerja.

Pekerja cenderung bereaksi 293okum293ive terhadap umpan balik tentang keperibadiannya, terutama apabila dirasakan kurang menguntungkan dirinya. Ciri seseorang mempunyai sikap baik menunjukkan tingkat kepercayaan diri tinggi, menjadi bergantung, kelihatan sibuk atau kaya pengalaman, namun tidak ada korelasinya dengan hasil pekerjaan.

2. Pendekatan Perilaku

Masalah dalam pendekatan perilaku menunjukkan bagaimana orang berperilaku, dan bukan tentang kepribadiannya. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kinerja. Dan banyak hal sulit untuk mengidentifikasi hasil spesifik yang dapat dihubungkan dengan tindakan pekerja. Hal tersebut benar terutama apabila penugasan individu pekerja merupakan bagian dari usaha kelompok.

Kinerja kelompok mungkin siap dievaluasi, tetapi kontribusi masing-masing anggota sulit atau tidak mungkin diidentifikasi dengan jelas. Dalam hal seperti ini, tidak biasa bagi manajemen mengevaluasi perilaku pekerja.

Perilaku seorang plant manager yang dapat digunakan untuk evaluasi kinerja adalah ketepatan waktu dalam menyampaikan laporan bulanan atau gaya kepemimpinan yang ditunjukkan. Perilaku seorang tenaga penjualan ditunjukkan oleh rata-rata jumlah kontak telepon perhari atau jumlah hari sakit yang dipergunakan dalam setahun.

3. Pendekatan Hasil

Apabila pendekatan sikap mengfokuskan pada orang dan pendekatan perilaku mengfokuskan pada proses, pendekatan hasil mengfokuskan pada produk atau hasil usaha seseorang. Dengan kata lain, adalah apa yang telah diselesaikan individu. Manajemen berdasarkan sasaran merupakan format yang umum untuk pendekatan hasil. Dengan menggunakan kriteria hasil, seorang plant manager dapat dinilai berdasarkan kriteria jumlah yang diproduksi, sisa yang ditimbulkan, dan biaya produksi per unit. Demikian pula halnya, seorang tenaga penjualan dapat diukur dari volume penjualan seluruhnya, peningkatan penjualan dan jumlah rekening yang akan diciptakan.

4. Pendekatan Kontijensi

Pendekatan sifat, perilaku, dan hasil cocok untuk dipergunakan tergantung pada kebutuhan situasi tertentu. Oleh karena itu, diusulkan pendekatan kontijensi yang selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang. Namun demikian, pendekatan sikap cocok ketika harus membuat keputusan promosi untuk calon yang mempunyai pekerjaan yang tidak sama. Sementara itu, pendekatan hasil dibatasi oleh kegagalannya menjelaskan mengapa tujuan penilai tidak tercapai. Secara keseluruhan, pendekatan perilaku muncul sebagai yang terkuat, tetapi tergantung pada situasi, seperti

ketika pekerja dengan pekerjaan yang tidak sama dievaluasi untuk promosi.

Syarat-Syarat dalam Pendekatan Evaluasi Kinerja

Adapun syarat-syarat yang harus diperhatikan menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2007) sebagai berikut:

- a. Relevansi
- b. Reliabilitas
- c. Sensitivitas
- d. Akseptabilitas
- e. Praktikal

Raymond *et al.*, (2016) mengemukakan tiga belas syarat pendekatan evaluasi kinerja yang efektif, yaitu:

1. Sistem evaluasi kinerja harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari organisasi.
2. Faktor-faktor penilaian harus subjektif dan sekonkret mungkin.
3. Evaluasi kinerja harus bebas dari bias.
4. Prosedur dan administrasi evaluasi kinerja harus seragam.
5. Sistem evaluasi kinerja harus mudah untuk dioperasikan.
6. Hasil sistem evaluasi kinerja harus dipakai untuk mengambil keputusan.
7. Sistem evaluasi kinerja harus menyediakan suatu telaah atau proses naik banding.
8. Sistem harus dapat diterima oleh para pemakai.
9. Sistem evaluasi kinerja harus dapat dioperasikan secara ekonomis.
10. Penilaian kinerja harus didokumentasikan.
11. Penilai harus terlatih dan mempunyai kualifikasi untuk melaksanakan evaluasi kinerja.

12. Sistem evaluasi kinerja harus menyediakan cara memonitor
13. Mengevaluasi pelaksanaannya.

Subjektivitas dan Kesalahan Evaluasi Kinerja

Trost, (2017) menjelaskan bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja segala hal dapat terjadi secara subjektivitas dan kesalahan sebagai berikut:

1. Berikut ini jenis eror atau kesalahan dalam evaluasi kinerja:
 - a. *Leniency Error*
 - b. *Severity Error*
 - c. *Central Tendency Error*
 - d. *Halo Error*
 - e. *High Potential Error*
 - f. *Similar-to-me Error*
 - g. *Stereotyping Error*
 - h. *Recency Error*
 - i. *Spillover Effect*
 - j. *Contrast Effect*
2. Penyebab Kesalahan:
 - a. Kesalahan yang tidak disengaja dapat terjadi karena hal-hal berikut:
 - 1) Penilai tidak atau kurang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan untuk melaksanakan evaluasi kinerja.
 - 2) *Cognitive Information Processing* (CIP).
 - b. Kesalahan yang disengaja. Berikut alasan penilai menaikkan nilai ternilai secara sengaja:
 - 1) Meningkatkan kemungkinan gaji ternilai jika gaji ternilai rendah.

- 2) Mendorong pegawai yang kinerjanya menurun karena menghadapi problem personal.
- 3) Penilai menghindari konfrontasi dengan ternilai.
- 4) Menghadihkan ternilai karena sudah berupaya secara maksimal untuk meningkatkan kinerjanya.
- 5) Memindahkan pegawai yang tidak disukai ke unit lainnya.

Etika Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja tidak boleh didasarkan pada *like* atau *dislike* penilai terhadap ternilai. Oleh karena itu, pelaksanaan evaluasi kinerja perlu memperhatikan norma- norma sebagai berikut:

1. Keadilan (*justice*)
2. Persamaan
3. Diskriminasi
4. Terbuka
5. Rahasia
6. Kebohongan

Tujuan dari Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan alat manajemen kinerja yang mengarahkan serta mengontrol kinerja setiap pegawai dan kinerja akhir pegawai. Kinerja akhir pegawai sangat menentukan kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sunyoto (2012) mengungkapkan terdapat beberapa tujuan penilaian kinerja, yaitu :

1. Menumbuhkan dan meningkatkan sikap saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Dari tujuan di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja atau penilaian kinerja bermanfaat bagi karyawan, karena akan membantu menyadarkan karyawan tentang potensinya untuk berkembang. Evaluasi kinerja akan membantu memberikan gambaran serta perencanaan yang lebih baik bagi perusahaan ke depannya.

Tujuan evaluasi kinerja Menurut T.V. Rao (1996) dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu:

- 1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antarorang,
- 2) Pengembangan yang menekankan pada perubahan dalam diri karyawan seiring berjalannya waktu,
- 3) Pemeliharaan sistem,
- 4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Fungsi Evaluasi Kinerja

Menurut (Wirawan, 2009), menyatakan sedikitnya ada 14 poin yang menjadi fungsi evaluasi kinerja sebagai berikut:

1. Memberikan balikan kepada pegawai ternilai mengenai kinerjanya;
2. Alat promosi dan demosi;
3. Alat memotivasi ternilai;
4. Sebagai alat pemutusan hubungan kerja dan merampingkan organisasi;
5. Menyediakan alasan hukum untuk pengambilan keputusan personalia;
6. Penentuan dan pengukuran tujuan kinerja;
7. Konseling kinerja buruk;
8. Mendukung perencanaan sumber daya manusia;
9. Menentukan kebutuhan pengembangan SDM;
10. Merencanakan dan memvalidasi perekrutan tenaga baru;
11. Alat manajemen kinerja organisasi;
12. Pemberdayaan pegawai;
13. Menghukum anggota;
14. Penelitian;

Manfaat Pendekatan Evaluasi Kinerja

Armstrong, M. (2019) evaluasi kinerja jika dilakukan dengan efektif maka terdapat beberapa manfaat:

1. Kepastian dalam pembuatan atau pembaruan struktur gaji, kompensasi dan *benefit*, dan/atau bonus.
2. Penentuan posisi/tanggung jawab yang sesuai dengan karyawan.
3. Membangun sikap percaya dan *engage* satu sama lain.
4. Melindungi perusahaan secara hukum.

Dampak Evaluasi Kinerja

Aguinis, (2019) menjelaskan bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja dapat berdampak terhadap karyawan dan perusahaan yakni:

- 1) Perilaku Pegawai
- 2) Kinerja yang rendah
- 3) Konseling
- 4) Hukuman dan Pendisiplinan

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Armstrong, M. (2019). *How to Manage People: Fast, effective management skills that really get results*. 4th edn. London: Kogan Page Limited.
- Grote, D. (2016). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*. New York: AMACOM. Doi: 10.1109/mei.2003.1226737.
- Raymond, N. A. et al. (2016). *Fundamental of Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. 6th edn. New York: McGraw-Hill Education.
- T. V. Chandrasekhar Rao, (1996). *Performance Management for Different Employee Groups: A Contribution to Employment Systems Theory*, Icclab.Nl. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Trost, A. (2017). *The End of Performance Appraisal: A Practitioners' Guide to Agile Organisations*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketujuh, Cetakan Kelima. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Profil Penulis



Agusthina Risambessy

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

E-mail Penulis: risambessyagusthina68@gmail.com

- 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN
Dra. A. Bernadin Dwi M., M.M., CPM.
- 2 SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN
Dr. Damaris Y. Koli, S.E., MP.
- 3 FILSAFAT DAN ASAS-ASAS MANAJEMEN
Eka Hendrayani, S.E., M.M
- 4 PRINSIP DAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN
Jupianus Sitepu, S.E., M.M
- 5 SISTEM, PENDEKATAN, DAN TUJUAN MANAJEMEN
Dr. Augustin Rina Herawati
- 6 FUNGSI PENGAWASAN DALAM MANAJEMEN
Paringsih, S.E., M.M.
- 7 SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
Acai Sudirman, S.E., M.M
- 8 TEORI MOTIVASI
Alya Elita Sjoen, S.E., M.M
- 9 PERILAKU DAN TEORI ORGANISASI
Mochamad Hanafi, S.A.P., M.Si.
- 10 DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI
Hermyn B. Hina, S.E., M.Si
- 11 KOORDINASI DAN TUJUANNYA
Dr. H. Iwan Henri Kusnadi, S. Sos, M.Si
- 12 KEKUASAAN, TANGGUNG JAWAB DAN PENDELEGASIAN WEWENANG
Zet Ena, S.E., M.M
- 13 BUDAYA ORGANISASI
Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si
- 14 TINGKATAN MANAJEMEN DAN KETERAMPILAN MANAJER
Sebri Hesinto, S.E., M.Si
- 15 KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Kristanty MN Nadapdap, S.E, M.Si
- 16 PERAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI
Dr. Sumarsih, M.Pd.
- 17 MANAJEMEN KONFLIK
Dr. Paulus L Wairisal, S.Pd, M.M
- 18 MODEL DAN PENDEKATAN EVALUASI KINERJA
Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB

Editor :

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

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



Media Sains Indonesia

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



ISBN 978-623-362-675-0 (PDF)

