



2024 ILMU MANAJEMEN

TIM PENULIS:

RULLY TRIHANTANA, TUBAGUS RIFOY THANTAWI, SUSI MELINASARI, YAYA RUHENDI CASMITA PUJIHARTO, MUHAMMAD KHARIS MUBAROK, RIA KUSUMANINGRUM, HAFID FADILAH, BAYU PURNAMA PUTRA, MIFTAKHUL ANWAR, AZIZAH MURSYIDAH

EDITOR:

RULLY TRIHANTANA

ILMU MANAJEMEN

Tim Penulis:

Rully Trihantana, Tubagus Rifqy Thantawi, Susi Melinasari, Yaya Ruhendi
Casmita Pujiharto, Muhammad Kharis Mubarak, Ria Kusumaningrum, Hafid
Fadilah, Bayu Purnama Putra, Miftakhul Anwar, Azizah Mursyidah

Editor:

Rully Trihantana

Penerbit:



<https://press.inais.ac.id/>

ILMU MANAJEMEN

Tim Penulis:

Rully Trihantana, Tubagus Rifqy Thantawi, Susi Melinasari, Yaya Ruhendi Casmita Pujiharto,
Muhammad Kharis Mubarak, Ria Kusumaningrum, Hafid Fadilah, Bayu Purnama Putra,
Miftakhul Anwar, Azizah Mursyidah

Desain Cover:

Basit Tulhuda

Tata Letak:

Basit Tulhuda

Editor:

Rully Trihantana

ISBN 987-623-10-3185-3

Cetakan Pertama:

Juni, 2024

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit INAIS Press

Dilarang keras menerjemahkan, memfotocopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi
buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

PENERBIT:

INAIS Press

(Publisher Buku Institut Agama Islam Sahid)

Jl. Kapten Dasuki Bakri, Gunung Menyan, Kecamatan Pamijahan, Bogor, Jawa Barat 16810

Website: <https://press.inais.ac.id/>

E-mail: inaispress@inais.ac.id

Telepon/Fax. (0251) 8592243

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah. Puji syukur kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala dan sholawat serta salam kepada Nabi Muhammad Sholallahu 'Alaihi Wassalam. Buku ini berhasil disusun sebagai kumpulan pemikiran dari para Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Sahid Bogor, serta Dosen Sekolah Pascasarjananya. Buku ini menulis ulang kembali hal-hal yang pokok di dalam Ilmu Manajemen, diantaranya mengenai Sejarah Ilmu Manajemen, Organisasi dan Manajemen, Lingkungan dan Organisasi Bisnis, Konsep Dasar Etika Manajemen, Konsep Dasar Perencanaan dalam Manajemen, Konsep Dasar Manajemen Strategis, Konsep Dasar Pengorganisasian dan Pengawasan, Fungsi Pengorganisasian dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Karakteristik Individu dalam Organisasi, Peran Motivasi dan Kepemimpinan dalam Organisasi dan Manajemen. Kesepuluh hal pokok tersebut dihubungkan kembali aktualisasinya dengan keadaan saat ini, dan masih bermanfaat dalam penelaahan permasalahan-permasalahan manajemen.

Para pembaca, khususnya mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, dan masyarakat pada umumnya, dapat turut menelaah dan mengembangkan kembali hal-hal pokok tersebut di atas. Seperti diketahui bahwa manajemen, pengelolaan, atau pengurusan sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan. Efisien berarti bahwa tugas dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai penjadwalan. Manajemen adalah suatu proses bersama dalam mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien, dan menggunakan sumber daya di lingkungan yang berubah-ubah.

Kemudian, kita semua juga dapat terlibat manajemen dalam menggerakkan perekonomian sebagai sektor rumah tangga, karena kita semua terdiri dari orang-orang baik perorangan maupun kelompok orang, lembaga maupun badan yang fungsinya dalam perekonomian sebagai konsumen, yaitu pihak yang membeli barang-barang dan jasa-jasa dengan jalan membelanjakan sarana pendapatannya, dan dalam keadaan khusus kita juga dapat terlibat dalam manajemen sebagai pemilik faktor-faktor produksi yaitu pihak yang menawarkan berbagai jenis faktor produksi yang dimilikinya kepada sektor perusahaan untuk digunakan dalam memproduksi barang dan jasa. Kita juga dapat terlibat dalam manajemen sebagai perusahaan-perusahaan swasta asing dan nasional, perusahaan negara, dan koperasi yang fungsinya dalam perekonomian sebagai penjual, yaitu mereka yang menjual semua barang yang diproduksinya, atau terlibat dalam manajemen sebagai produsen, yaitu mereka yang menggabungkan berbagai jenis faktor produksi untuk memproduksi barang dan jasa yang diperlukan masyarakat, serta membayar faktor produksi yang mereka gunakan dengan semua pendapatan dari penjualan hasil produksinya.

Dengan keadaan atau pilihan kita dalam kegiatan perekonomian negara, kita dapat menindaklanjutinya dengan pilihan manajemen untuk mempraktikkannya sehingga kesepuluh hal pokok tersebut di atas tidak hanya sebagai suatu narasi keilmuan di dalam suatu buku, tetapi juga pemahaman dan penguasaan keilmuan yang kita praktikkan di dalam manajemen kegiatan perekonomian. Dengan demikian, kegiatan perekonomian dijalankan oleh kita sebagai subyek yang memahami dan menguasai keilmuan ilmu manajemen, dan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip keadilan dalam ekonomi dan bisnis Islam. Bersamaan dengan itu, kita juga tidak mudah untuk diperlakukan hanya sebagai obyek dalam manajemen sistem perekonomian, dan disimpangi dengan ketidakadilan oleh orang-orang yang beritikad tidak baik.

Pada akhirnya, semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak.

Juni, 2024

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
BAB 1 SEJARAH ILMU MANAJEMEN	1
<i>Rully Trihantana</i>	
BAB 2 ORGANISASI DAN MANAJEMEN	17
<i>Tubagus Rifqy Thantawi</i>	
BAB 3 LINGKUNGAN DAN ORGANISASI BISNIS	41
<i>Susi Melinasari</i>	
BAB 4 KONSEP DASAR ETIKA MANAJEMEN	56
<i>Yaya Ruhendra Casmita Pujiharto</i>	
BAB 5 KONSEP DASAR PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN.....	67
<i>M. Kharis Mubarak</i>	
BAB 6 KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIS.....	80
<i>Ria Kusumaningrum</i>	
BAB 7 KONSEP DASAR PENGORGANISASIAN DAN PENGAWASAN	95
<i>Hafid Padilah</i>	
BAB 8 FUNGSI PENGORGANISASIAN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	109
<i>Bayu Purnama Putra</i>	
BAB 9 KARAKTERISTIK INDIVIDU DALAM ORGANISASI	121
<i>Miftakhul Anwar</i>	
BAB 10 PERAN MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI DAN MANAJEMEN	133
<i>Azizah Mursyidah</i>	
PROFIL PENULIS.....	145

Rully Trihantana, S.Si., M.Si

INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID

Jl. Kapten Dasuki Bakri, Gunung Menyan, Kecamatan Pamijahan, Bogor, Jawa Barat 16810

rully.trihantana@febi-inais.ac.id

BAB 1 SEJARAH ILMU MANAJEMEN

Sebuah Bunga Rampai Ilmu Manajemen dari Literasi Pemikiran
dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Diterbitkan oleh:

INAIS Press

BAB 1 SEJARAH ILMU MANAJEMEN

A. Pendahuluan

Ilmu manajemen sebenarnya telah hadir dan lahir bersamaan dengan kehadiran manusia untuk pertama kalinya di muka bumi ini. Dengan kata lain bahwa manajemen hadir seiring dengan aktifitas manusia dalam memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Mempelajari sejarah manajemen sangatlah penting untuk diketahui, sehingga kita mendapatkan gambaran yang utuh sejak awal lahirnya manajemen, yang kemudian berkembang seiring perkembangan zaman dan kompleksitas kehidupan manusia yang memunculkan berbagai prinsip-prinsip manajemen sampai kepada ilmu manajemen modern di masa sekarang ini.

Manajemen yang terus mengalami perkembangan dalam semua aktivitas bisnis dan organisasi seperti sekarang ini tidak lain adalah tindakan menyatukan orang-orang untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif. Manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, memimpin atau mengarahkan, dan mengendalikan suatu organisasi (sekelompok yang terdiri dari satu orang atau lebih atau badan) atau upaya untuk mencapai suatu tujuan. Karena organisasi dapat dipandang sebagai sistem, manajemen juga dapat didefinisikan sebagai tindakan manusia, termasuk perancangan, untuk memfasilitasi produksi hasil yang berguna dari suatu sistem. Pandangan ini membuka peluang untuk 'mengelola' diri sendiri, sebagai sebuah prasyarat untuk berusaha mengelola orang lain secara teratur dan berhasil guna.

Perkembangan pemikiran manajemen dimulai pada masa ketika orang pertama kali berusaha mencapai tujuan dengan bekerja sama dalam kelompok. Meskipun teori manajemen operasional modern berasal dari awal abad ke-20, terdapat pemikiran dan teori serius mengenai pengelolaan beberapa tahun sebelumnya. Manajemen telah berkembang dan tumbuh dengan pesat dari topik yang hampir tidak penting di abad-abad sebelumnya, menjadi salah satu topik yang tidak terpisahkan di zaman dan perkembangan perekonomian sekarang ini. Manajemen telah berkembang menjadi kekuatan yang kuat dan inovatif dimana masyarakat bergantung pada dukungan material dan kesejahteraan nasional. Sejarah telah menunjukkan bahwa periode antara tahun 1700 dan 1850 ditandai dengan revolusi industri dan tulisan para ekonom klasik.

Munculnya sistem pabrik selama periode ini menyoroti, untuk pertama kalinya, pentingnya pengarahan sebagai fungsi manajerial. Ketika pabrik dan lapangan kerja meningkat dan budaya kerja yang khas mulai terbentuk, pengelolaan yang tepat atas semua hal ini menjadi suatu keharusan. Perkembangan ini membawa serta pertanyaan-pertanyaan dan permasalahan-permasalahan baru yang memerlukan solusi yang memadai. Untuk menemukan solusi yang tepat terhadap permasalahan ini, masyarakat mulai mengakui manajemen sebagai bidang studi tersendiri.

Belakangan ini, manajemen telah menjadi suatu disiplin ilmu yang memiliki prinsip dan praktik standar tertentu. Berikut rincian evolusi pemikiran manajemen pada masa perkembangannya yaitu :

1. Pendekatan manajemen awal yang diwakili oleh manajemen ilmiah, teori manajemen administratif dan gerakan atau perilaku hubungan manusia
2. Pendekatan manajemen modern yang diwakili oleh manajemen ilmiah, pendekatan ilmu administrasi/manajemen, pendekatan sistem dan pendekatan kontingensi.

Dengan mengetahui arah perkembangan manajemen tersebut, maka kita akan dapat mempersiapkan dan membekali diri kita masing-masing dengan keterampilan-keterampilan manajerial yang dibutuhkan di masa mendatang.

B. Evolusi Teori Manajemen

Perkembangan teori manajemen telah berkembang secara pesat sejak sekitar akhir abad lalu. Beberapa variabel yang diperhatikan dalam manajemen ilmiah adalah sebagai berikut : (Priyono, 2007: p, 3)

- a. Pentingnya peranan manajer dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas perusahaan.
- b. Peningkatan dan pemanfaatan tenaga kerja dengan persyaratan-persyaratannya.
- c. Tanggung jawab kesejahteraan pegawai/karyawan.
- d. Kondisi yang cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Berdasarkan variabel-variabel di atas, banyak peneliti telah meneliti buku-buku manajemen yang berpengaruh dan buku-buku bisnis pers yang populer. Misalnya, Bell (2009) mempelajari karya manajemen dengan budaya sebagai konten dan tema sistematis. Bell dan Bodie (2012) mengulas buku manajemen yang berfokus pada pemimpin sebagai katalis perubahan organisasi. Duncan (2004) mengkaji buku-buku hebat dalam konteks peningkatan pendidikan manajemen. Sedangkan Bedeian dan Wren (2001) fokus pada penentuan "Buku Manajemen Paling Berpengaruh Abad ke-20" (Bell et al, 2016: p,36).

Ilmu manajemen untuk saat ini perkembangannya sangat pesat dan terjadi perubahan secara terus menerus. Sejarah perkembangan ilmu manajemen dapat memberikan pengetahuan serta pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam melakukan penelitian, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang terjadi dan berkaitan dengan ilmu manajemen dan manajer. Pembahasan dalam tulisan ini menjelaskan tentang perkembangan ilmu manajemen sesuai tinjauan pustaka yang ada dan berisikan uraian tentang bagaimana perkembangan (evolusi) teori manajemen dari masa ke masa, dari masa lalu sampai sekarang. Selain memberikan gambaran bagaimana aliran pikiran ilmu manajemen dalam perkembangannya serta diharapkan pembahasan ini dapat memberikan sumbangan terhadap ruang lingkup dan perkembangan ilmu manajemen sampai saat ini (Rokhayati, 2014).

Pemahaman berbagai metode, konsep serta pemikiran manajemen di masa lalu, akan dapat menjadi fondasi bagi pengembangan manajemen di masa sekarang dan tentunya juga di masa depan. Pengklasifikasian berdasarkan periode waktu yaitu era pemikiran awal manajemen, era manajemen ilmiah, era manusia sosial dan era modern tidaklah baku karena masih banyaknya pemikiran dan penelitian manajemen yang dapat menimbulkan interpretasi yang sangat luas. Sesuatu yang penting untuk ditekankan adalah kajian terkait sejarah pemikiran manajemen akan tetap relevan dan menjadi acuan dasar bagi praktek manajemen modern. Konsep-konsep yang dipaparkan dalam tulisan ini dapat menjadi sebuah instrumen untuk pengembangan manajemen di masa depan. Kajian terkait perkembangan pemikiran manajemen terbaru dalam kaitannya dengan era globalisasi, teknologi dan informasi masih perlu dikembangkan lebih lanjut (Suci, 2019: p, 14).

Berikut adalah beberapa teori ilmiah dan pencetusnya yang disusun secara kronologis dengan pemikiran-pemikiran khas yang menjadi penciri teori yang dicetuskannya:

a. Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen adalah seorang manajer beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark Scotlandia semenjak tahun 1800-an. Menurut Owen, peranan sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan. Dalam teorinya, Owen menekankan peranan jabatan manajer (kader) yang harus berfungsi sebagai reformis (pembaru) dalam manajemen sumber daya manusia ini. Robert Owen merintis manajemen ilmiah, karena beliau digerakkan oleh kenyataan kondisi dan persyaratan kerja yang tidak memadai; di mana kondisi kerja sebelumnya dan kehidupan pada pekerja pada saat itu sangat buruk. Memperkerjakan anak-anak di bawah usia 5 tahun pada saat itu sudah umum berlaku. Standar waktu hari kerja sehari selama 13 jam sudah biasa terjadi. Oleh karena itu, Robert Owen memunculkan gagasan yang mengintrodusir tentang perbaikan kondisi dan persyaratan kerja seperti pengurangan standar hari kerja menjadi 10,5 jam. Pembatasan usia tenaga kerja yang dipekerjakan menolak pekerja yang usianya kurang dari 10 tahun dan mengadakan toko-toko perusahaan guna memberikan pelayanan kepada para karyawan akan kebutuhan sehari-hari dengan memberikan harga yang lebih murah. Selain itu, ia menentukan prosedur-prosedur kerja yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Dengan perbaikan-perbaikan kondisi kerja, pelayanan kesejahteraan bagi karyawannya, maupun prosedur kerja yang dibuat, ia berharap agar produktivitas tenaga kerja dapat lebih ditingkatkan lagi. (Priyono, 2007:p, 4)

b. Charles Babbage (1792)

Charles Babbage adalah seorang profesor matematika yang telah banyak mencurahkan perhatiannya terhadap model dan tata cara yang efisien dalam suatu proses produksi di pabrik. Menurutnya peningkatan produktivitas dan efisiensi biaya dapat dicapai apabila diterapkan suatu prinsi-prinsip kerja. Babbage menganjurkan untuk mengadakan pembagian tenaga kerja dalam kaitannya dengan pembagian pekerjaan. Setiap pekerjaan dalam pabrik dapat dibagi-bagi menjadi bermacam-macam keterampilan. Akibatnya, sehingga setiap pekerja (karyawan) dapat dididik dalam suatu keterampilan khusus. Setiap pekerja hanya dituntut tanggung jawab khusus (sebagian atau tertentu) sesuai dengan spesialisasinya dari semua bagian keseluruhan pabrik (perusahaan). Dengan demikian, waktu dan biaya yang mahal dalam pelatihan (pendidikan) dapat ditekan dan proses pengulangan pekerjaan secara terus menerus dapat mengakibatkan peningkatan keterampilan pekerja yang bersangkutan dan efisiensi dapat dicapai (Priyono, 2007: p, 5).

c. Frederick W. Taylor, Prinsip Manajemen Ilmiah (1911)

Frederick W. Taylor disebut sebagai bapak manajemen ilmiah dan teorinya sering disebut sebagai Taylorisme. Sebagai seorang insinyur, ia memelopori gagasan untuk memaksimalkan produktivitas pekerja, dan karenanya memaksimalkan keuntungan, dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah pada tugas-tugas pekerja. Empat prinsip penting mendasari pendekatan ilmiah Taylor terhadap manajemen yaitu ; 1) pengembangan ilmu pengetahuan sejati, 2) seleksi ilmiah para pekerja, 3) pendidikan dan pengembangan ilmiah pekerja, dan 4) hubungan erat antara manajemen dan karyawan. Meskipun Taylor dianggap sebagai orang yang merumuskan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, Karol Adamiecki, seorang insinyur dan

manajer asal Polandia, memiliki metode dan temuan yang mirip dengan Taylor, namun karyanya kurang diperhatikan (Debicki, 2015). Karya Adamiecki bertempat di Eropa Timur dan Polandia di bawah pengaruh Soviet Rusia, sedangkan karya Taylor bertempat di Amerika Serikat. Oleh karena itu, dukungan dari berbagai kelompok kepentingan dan institusi pemerintah serta dampak dari kalangan akademis mungkin menjadi alasan mengapa karya Taylor sangat diakui sedangkan karya Adamiecki tidak. Selain itu, manajemen ilmiah telah terbukti menjadi metode komunikasi antarpribadi yang digunakan oleh manajer untuk membangkitkan koefisien produktivitas pribadi bawahan guna mengoptimalkan kemahiran mereka dalam menghasilkan nilai lebih bagi perusahaan (Bell & Martin, 2012, hal. 108); mereka menulis sinopsis berikut: "Faktanya, Taylor (1998) benar-benar yakin bahwa praktik manajemen yang umum saat ini, yang disebutnya "inisiatif dan insentif," adalah salah karena secara praktis seluruh permasalahan ada di tangan pekerja, sedangkan di bawah manajemen ilmiah, sepenuhnya ada masalah yang ada di tangan pekerja. -separuh masalahnya ada di tangan manajemen". Namun, yang sebenarnya dicari Taylor adalah semacam koefisien produktivitas pribadi untuk setiap pekerja; obsesinya adalah meminimalkan upaya untuk memaksimalkan efisiensi, dibandingkan dengan produktivitas individu. Taylor sangat menyadari fakta bahwa para pekerja sering menggunakan jenis komunikasi antarpribadi untuk menjalin ikatan bersama dalam upaya mereka yang disengaja untuk membatasi output mereka. Sebuah praktik umum di kalangan pekerja yang disebut Taylor sebagai "tentara". Meskipun Taylorisme dikritik karena memperlakukan manusia hanya sebagai mesin, manajemen ilmiah mengartikulasikan faktor manusia secara berbeda dan menyelarkannya dengan instrumen dan praktiknya sendiri (Derksen, 2014). Prinsip-prinsip manajemen ilmiah Taylor telah teruji oleh waktu dan kini siap memasuki dunia kerja virtual. Namun, diperlukan beberapa modifikasi agar prinsip-prinsip tersebut dapat diterapkan di abad ke-21 karena teori tersebut menghadapi banyak tantangan seperti dehumanisasi pekerja, fokus jangka pendek pada keuntungan, dan konsep alokasi tugas (Kai-Ping, 2013, Uddin & Hossain, 2015). Fokus seperti itu di abad ke-21 mungkin tidak akan berhasil seiring dengan kemajuan teknologi dan globalisasi. Saat ini para manajer memerlukan pendekatan manajemen yang lebih modern, yang lebih berfokus pada sisi kemanusiaan dalam organisasi dan berupaya memahami pentingnya budaya nasional (Bell et al, 2016: p,37).

d. Chester I. Barnard, Fungsi Eksekutif (1938)

Chester Barnard, setelah pensiun sebagai Presiden Perusahaan Telepon New Jersey, menulis tentang fungsi kepala eksekutif (Kryscynski & Ulrich, 2015). Dia adalah orang pertama yang menggambarkan peran utama seorang kepala eksekutif sebagai pembentuk dan pengelola nilai-nilai bersama dalam sebuah organisasi. Barnard meyakini bahwa proses eksekutif adalah suatu seni dan bukan proses logis. Dia percaya para eksekutif harus fokus pada komunikasi sambil mengenali upaya dan tujuan karyawan. Prinsip dasarnya adalah kerjasama dan koordinasi (Meeks, 2015). Dari sudut pandangnya, ia menyatakan bahwa organisasi harus dianggap sebagai "keseluruhan" dan dirasa bahwa kognisi saja tidak cukup. Manajer perlu melibatkan perasaan, mengambil orientasi seni dan memperhatikan dimensi estetika organisasi (Taylor, Ladkin, & Statler, 2015). Barnard juga menyinggung pentingnya memotivasi pekerja dengan memberi penghargaan atas kontribusi mereka terhadap organisasi atau dia merasa mereka akan berhenti memberikan kontribusi apa pun (Siegel, 2015). Karya Barnard memberikan perspektif berharga mengenai penyebab dan solusi

potensi terhadap tantangan yang dihadapi kapitalisme serta perubahan dalam bisnis dan manajemen setelah skandal dan krisis keuangan di awal abad ke-21. Barnard kemungkinan besar akan melihat kegagalan sistemik dari dimensi moral suatu organisasi sebagai pendorong krisis ini dan bahwa teori dan praktik manajemen harus fokus pada ilmu pengetahuan dan estetika manajemen (Godfrey & Mahoney, 2014). Hampir dua dekade setelah bukunya yang berjudul 'Functions of the Executive' diterbitkan, Barnard mulai percaya bahwa tanggung jawab moral dan akuntabilitas mungkin merupakan prinsip yang lebih kuat dalam memandu tindakan individu dalam organisasi dibandingkan otoritas eksekutif (Bell et al, 2016: p,37).

e. Peter F. Drucker, *Praktek Manajemen* (1954)

Drucker, salah satu penulis manajemen paling terkenal di dunia, lahir di Wina. Sebelum pindah ke Amerika Serikat, ia belajar ekonomi dan hukum di Austria dan Inggris. Pada tahun 1943, Drucker mendapat kesempatan untuk mempelajari cara kerja internal General Motors (GM), yang dianggap sebagai salah satu perusahaan industri paling sukses di dunia. Drucker memuji cara manajer GM menerima dan menegakkan tanggung jawab atas kontribusinya, menghargai kinerja yang kuat dan bereaksi terhadap kinerja yang buruk. Para eksekutif dan manajer GM percaya bahwa tugas mereka adalah memastikan kerja produktif dan pekerja efektif (Joullie dan Spillane, 2015). Pada tahun 1954, Drucker menulis bukunya, *The Practice of Management*, di mana ia mempromosikan konsep *Management by Objectives* (MBO). Panduan yang diberikan Drucker untuk mengarahkan pekerjaan seorang manajer atau seorang karyawan juga dapat secara logis diperluas ke kasus-kasus di mana pekerjaan lebih dari satu karyawan perlu diarahkan pada penyelesaian tugas, yaitu ketika mengarahkan pekerjaan sebuah tim (Fulk, Bell, & Bodie, 2011). Banyak hal telah berubah sejak Drucker menulis bukunya, namun tulisannya tetap memiliki nilai karena membimbing dan menginspirasi para manajer dan mahasiswa manajemen baik secara etika maupun intelektual (Bell et al, 2016: p,38).

f. Douglas M. McGregor, *Sisi Manusia dari Perusahaan* (1960)

McGregor pertama kali mengartikulasikan gagasannya tentang Teori X dan Teori Y dalam artikelnya, 'The Human Side of Enterprise' (1957), dan kemudian memperluasnya dalam bukunya dengan judul yang sama (1960). Menurut McGregor, pandangan yang lebih pesimistis tentang sifat manusia adalah Teori X. Ia mengklaim Teori X adalah perspektif utama pada tahun 1950-an/1960-an dan didasarkan pada tiga asumsi: (a) manusia pada dasarnya malas dan berusaha menghindari pekerjaan bila memungkinkan (b) manusia pada dasarnya tidak bertanggung jawab sehingga perilaku kerja perlu diawasi secara ketat dan (c) sebagian besar pekerja hanya mempunyai sedikit kontribusi intelektual terhadap operasional suatu perusahaan. Seseorang yang mengikuti Teori X akan percaya bahwa dia perlu memberikan instruksi rinci dan mengurangi ruang lingkup pekerjaan. McGregor mengatakan Teori Y adalah pandangan yang lebih positif dan akurat tentang sifat manusia. Unsur-unsur Teori Y adalah (a) orang dapat merasakan pekerjaan menyenangkan, dan dalam kondisi yang sesuai, mendapatkan motivasi dan kepuasan; (b) masyarakat pada dasarnya tidak bertanggung jawab; sebaliknya mereka mampu mengarahkan dan mengendalikan diri; dan (c) orang mempunyai potensi untuk memberikan kontribusi intelektual yang penting terhadap pekerjaan yang mereka lakukan (Lawter, Kopelman, & Prottas, 2015; Bordeianu & Buta, 2015). McGregor percaya asumsi para manajer menentukan efektivitas mereka, bukan

karakteristik mereka. Manajer harus percaya bahwa orang-orang mampu terlibat dalam pekerjaan dan tidak memerlukan imbalan atau hukuman untuk melakukan yang terbaik (Highhouse, 2011). McGregor mencatat bahwa masalah sebenarnya adalah kurangnya sensitivitas manajemen dan kurangnya kapasitas mental yang diperlukan untuk mengembangkan cara menggunakan potensi sebenarnya dari karyawan. Dalam pandangannya, banyak orang yang mempunyai kekuasaan dan tanggung jawab manajerial tidak dapat melihat bahwa produktivitas menurun ketika karyawan tidak diperlakukan dengan cara yang positif dan menantang. Teori Y dengan jelas menguraikan bahwa penyebab sebenarnya dari kinerja yang buruk terletak pada manajemen dan cara manajer mengatur dan mengelola karyawan. Dia menekankan bahwa kesuksesan sesungguhnya bergantung pada pengakuan organisasi terhadap kebutuhan organisasi dan karyawannya. McGregor sangat yakin bahwa organisasi yang memanfaatkan elemen manusia dan potensi yang terkait dengan sebaik-baiknya adalah organisasi yang paling mungkin berhasil (Bell et al, 2016:h.38).

g. Herbert A. Simon, Perilaku Administratif: Studi tentang Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administratif (1947)

Herbert Alexander Simon, penulis Administrasi Perilaku, menerima Hadiah Nobel Memorial untuk Ilmu Ekonomi pada tahun 1978 atas penelitian perintisnya dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi ekonomi (Nobuo, 2015). Perilaku Administratif adalah disertasi doctoral Herbert Simon, buku pertamanya, dan landasan bagi karya hidupnya. Karyanya berfokus pada proses perilaku dan kognitif dalam membuat pilihan rasional manusia. Simon sangat tertarik pada bagaimana teknik manajemen, kebijakan personalia, prosedur dan tujuan pelatihan, peran khusus, kriteria untuk menilai keakuratan dan efisiensi serta proses komunikasi secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi proses pengambilan keputusan (Pogacean, 2012). Simon berargumentasi bahwa organisasi memungkinkan pengambilan keputusan dengan membatasi alternatif-alternatif yang ada, namun organisasi dapat memperbaiki cara mendefinisikan dan menerapkan batasan-batasan tersebut (Bell et al, 2016: p.30).

h. Paul R. Lawrence dan Jay W. Lorsch, Organisasi dan Lingkungan: Mengelola Diferensiasi dan Integrasi (1967)

Lawrence dan Lorsch membagi organisasi menjadi dua tipe sederhana: terdiferensiasi dan terintegrasi (Porporato & Scott, 2014). Organisasi membagi dan mengintegrasikan sumber daya dalam struktur dan proses yang memungkinkan pengendalian dan koordinasi kegiatan. Mereka menciptakan dan menggabungkan unit dan proses untuk mengatasi peluang dan tekanan baru, dan mereka mengubah orientasi mereka terhadap lingkungan seiring dengan perubahan lingkungan (Fjeldstad, Snow, Miles, & Lettl, 2012). Lawrence dan Lorsch mendefinisikan integrasi sebagai kualitas kolaborasi yang ada antar departemen yang diperlukan untuk mencapai kesatuan upaya dengan tuntutan lingkungan (Puranam, Raveendran, & Knudesen, 2012). Lawrence dan Lorsch berpendapat bahwa ketika lingkungan tugas menjadi lebih kompleks, unit-unit khusus yang terdiferensiasi menjadi diperlukan untuk menangani atribut-atribut lingkungan tertentu. Diferensiasi mengacu pada perbedaan antar subunit organisasi yang muncul sebagai konsekuensi adaptasi lokal terhadap tugas dan lingkungan unit tertentu. Tergantung pada tuntutan lingkungan, tindakan dari unit-unit yang berbeda perlu lebih atau kurang terintegrasi agar organisasi dapat mencapai hasil yang

diinginkan. Lingkungan yang paling kompleks menuntut tingkat diferensiasi yang tinggi antar subunit dan tingkat integrasi yang tinggi di antara unit-unit tersebut, sehingga menimbulkan eksplorasi yang terkoordinasi (Bell et al, 2016: p,39).

- i. James G. March dan Herbert A. Simon (dengan bantuan Harold Guetzkow), Organisasi (1958)
James Gardner March disebut sebagai bapak teori organisasi. Bukunya tahun 1958 bersama Herbert A. Simon yang berjudul Organisasi, menguraikan ilmu organisasi. Buku ini mencakup gagasan dan temuan dari kecerdasan buatan, psikologi kognitif, ekonomi, manajemen sumber daya manusia, teknik industri, psikologi industri, ilmu politik, administrasi publik, psikologi kelompok kecil, manajemen ilmiah, sosiologi, dan manajemen strategis. Selain menyatakan kembali ide-ide ini sebagai proposisi, March dan Simon mengembangkan diagram alur yang menyarankan bagaimana ide-ide dari satu bidang penelitian berhubungan dengan ide-ide dari bidang penelitian lainnya. Salah satu hasilnya adalah buku tersebut menggambarkan teori organisasi sebagai jembatan integrasi antara bidang studi lama (Starbuck, 2013). Organisasi berusaha membuat inventaris sambil mengatur segala sesuatu yang diketahui tentang teori organisasi. March dan Simon menyinggung isu-isu klasik seperti kepuasan, perencanaan dan motivasi serta pengambilan keputusan individu. March dan Simon mendalilkan suatu proses untuk menghasilkan alternatif dan menganalisis proses pengambilan keputusan melalui gagasan tingkat aspirasi (Augier, 2013). March dan Simon mempertanyakan gagasan rasionalitas Olympian yang serba bisa dan mengusulkan, sebaliknya, rasionalitas terbatas (terbatas, prosedural) adalah heuristik yang lebih tepat untuk pengambilan keputusan organisasi. Mereka meragukan apakah pengambil keputusan benar-benar mencari solusi optimal, namun menyatakan bahwa mereka mencari solusi yang 'memuaskan'. Karena terbatasnya kapasitas pemrosesan informasi manusia, mereka menyatakan tidak ada seorang pun yang dapat mempertimbangkan semua solusi dan kemudian memutuskan mana yang terbaik – bahkan seorang manajer puncak sekalipun. Namun para manajer puncak, karena pengalaman mereka yang luas, mempunyai kumpulan kasus-kasus serupa yang dapat digunakan dalam sebagian besar situasi pengambilan keputusan. Berdasarkan pencarian yang terbatas tersebut, para manajer senior kemudian mampu bersikap rasional sesuai dengan batasan pengalaman mereka sendiri. Hasilnya adalah rasionalitas 'terbatas' dan pengambil keputusan tidak bisa mengoptimalkan tetapi harus puas untuk membuat keputusan terbaik yang mereka bisa, berdasarkan informasi yang tersedia (Bell et al, 2016:p,40).
- j. Abraham H. Maslow, Motivasi dan Kepribadian (1954)
Abraham Maslow adalah seorang sarjana yang pandai bicara dan produktif yang ikut mendirikan Jurnal Psikologi Humanistik dan dianggap sebagai bapak psikologi humanistik (Engel, 2014). Dia mengembangkan teori motivasinya yang menggambarkan proses kemajuan seseorang kebutuhan dasar seperti pangan dan seks hingga kebutuhan tertinggi yang disebutnya aktualisasi diri – pemenuhan potensi kemanusiaan terbesar seseorang. Teorinya tentang aktualisasi diri telah dioperasionalkan pada dekade-dekade berikutnya melalui teori perkembangan struktural Kohlberg (1969) dan Loewinger (1976). Maslow (1970) mengusulkan bahwa kebutuhan dan motivasi manusia dapat ditafsirkan dalam suatu hierarki, sering kali digambarkan sebagai piramida dengan lima tingkatan, dari bawah ke atas: kebutuhan fisiologis dasar seperti lapar dan haus, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan cinta dan

kebutuhan kepemilikan. untuk harga diri dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Dalam hierarki ini, kebutuhan yang lebih rendah dan lebih mendasar harus dipenuhi sebelum muncul kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan paling atas, aktualisasi diri, Maslow lihat sebagai kebutuhan untuk pertumbuhan pribadi dan pemenuhan diri. Dia menyarankan bahwa individu yang mengaktualisasikan diri akan bekerja tanpa kenal lelah menuju suatu proyek yang bahkan mungkin melampaui keuntungan pribadinya. Maslow memperluas aktualisasi diri menjadi “melampaui aktualisasi diri” dalam bukunya yang diterbitkan pada tahun 1971. Dalam pengertian ini mengaktualisasikan diri berarti bergerak melampaui diri. Karya yang diterbitkan setelah kematiannya memperjelas bahwa Maslow bermaksud menggunakan penelitiannya yang diperluas untuk menekankan hal ini. Ketika dunia menjadi lebih saling terhubung dan saling bergantung, terdapat kebutuhan yang lebih kuat akan kerja sama strategis dibandingkan kepentingan strategis sendiri. Hal ini nampaknya berlaku dalam bidang ekonomi, politik, keselamatan dan khususnya kesehatan, yang mencerminkan fakta bahwa pesan Maslow mungkin lebih tepat waktu dibandingkan sebelumnya (Greene & Burke, 2007). Teori Maslow masih berguna bagi siswa ketika menentukan pilihan karir. O’Connor dan Yballe (2007) membuat latihan peta jalan di mana siswa bertukar pikiran dan mengembangkan serangkaian kebutuhan, yang kemudian disusun berdasarkan kerangka Maslow. Model Maslow memungkinkan instruktur dan siswa untuk mempertimbangkan nilai-nilai dalam kehidupan dan wawasan ini dapat ditransfer ke layanan karir dan proses rekrutmen (Friedman, 2014). Sesaat sebelum kematiannya, Maslow menambahkan tingkat keenam – nilai intrinsik. Dalam mencari jawaban atas pertanyaan apakah seseorang sudah mengaktualisasikan diri apa yang selanjutnya, maka ia muncul dengan motivasi berdasarkan nilai-nilai intrinsik seperti “kebenaran, kebaikan, keindahan, kesempurnaan, keunggulan, kesederhanaan, keanggunan, dan sebagainya” (Tamu, 2014). Sayangnya, penambahan level keenam ini nyaris luput dari perhatian (Bell et al, 2016:p,40).

- k. Michael E. Porter, Strategi Kompetitif: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing (1980)
- Kerangka kerja Porter untuk strategi bersaing adalah model perencanaan bisnis yang diterima secara luas. Porter mengusulkan agar perusahaan dapat mencari keunggulan kompetitif melalui salah satu dari tiga strategi umum, yang mencakup kepemimpinan biaya secara keseluruhan, diferensiasi, atau fokus. Asumsi utama yang mendasari pemikiran awal Porter adalah bahwa perusahaan tidak dapat berhasil menjalankan lebih dari satu strategi dalam satu waktu. Ia berargumentasi bahwa perusahaan-perusahaan yang berusaha melakukan hal tersebut “terjebak di tengah-tengah”, pada dasarnya tidak efektif dalam menerapkan strategi apa pun dengan baik dan sebagai hasilnya, mereka berkinerja buruk. Sebuah studi mengenai hotel-hotel di Turki menemukan bahwa hotel-hotel yang berupaya menggabungkan pendekatan cenderung “terjebak di tengah-tengah” sebagaimana dikemukakan Porter (Koseoglu, Topaloglu, Parnell, & Lester, 2013). Namun, penelitian Porter selanjutnya menyadari potensi strategi hibrida (Hansen, Nybakk, & Panwar, 2015). Strategi kepemimpinan biaya mengacu pada serangkaian tindakan terpadu yang diambil untuk menghasilkan produk, barang dan jasa dengan biaya rendah, menekankan standarisasi dan terus menganalisis proses pengurangan biaya. Strategi diferensiasi mengembangkan keunggulan kompetitif dengan menciptakan produk atau layanan yang unik atau dianggap unik oleh klien. Layanan tersebut menghadirkan karakteristik yang khas, menawarkan layanan berkualitas lebih tinggi dan lebih inovatif dibandingkan pesaingnya. Kaya (2015) mempelajari

kinerja UKM dan menemukan strategi diferensiasi lebih baik untuk kegiatan kewirausahaan. Strategi terfokus adalah strategi yang menargetkan kelompok pembeli, lini produk, atau wilayah geografis tertentu dengan menekankan pada biaya rendah atau produk atau layanan yang terdiferensiasi (Espino-Rodriguez & Lai, 2014). Dalam model lima kekuatan yang ia buat, Porter membantu bisnis mengevaluasi industri mereka, secara keseluruhan, dalam klaster mana pun, memperkirakan pertumbuhan industri, dan membuat konsep posisi mereka dibandingkan satu sama lain. Ia menyebutkan lima kekuatan tersebut, yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar penjual, ancaman produk dan jasa substitusi, dan persaingan antar perusahaan yang sudah ada. Menganalisis suatu industri berdasarkan lima kekuatan kompetitif dapat membantu perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya dibandingkan dengan keadaan persaingan sebenarnya. Argumen utama Porter untuk mendukung gagasannya adalah bahwa jika perusahaan mengetahui dampak dari masing-masing kekuatan kompetitif, maka perusahaan dapat mengambil tindakan defensif atau ofensif untuk menempatkan dirinya pada posisi yang sesuai melawan tekanan yang diberikan oleh lima kekuatan tersebut (Bell et al, 2016: p,41).

- l. Fritz J. Roethlisberger dan William J. Dickson (dengan bantuan Harold A. Wright), *Manajemen dan Pekerja* (1939)
F.J. Roethlisberger, Profesor Hubungan Manusia dan W.J. Dickson, Kepala Departemen Riset Hubungan Karyawan di Western Electric Company, keduanya adalah rekan Elton Mayo (Zuffo, 2011) dan penulis teori hubungan manusia, yang dirinci dalam buku mereka, "Management and the Worker". Teori mereka menjelaskan mengapa pekerja menanggapi perhatian manajemen dan mengapa kelompok informal menjadi penting (Barkema et al., 2015). Roethlisberger dan Dickson melakukan studi lapangan yang terkenal di Bank Wiring Room di pabrik Western Electric. Studi ini menunjukkan bahwa pengaruh rekan kerja dapat menyebabkan karyawan tingkat rendah bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan jika mereka tidak melakukannya (Palmer, 2013). Ketika para pekerja merasa bahwa peneliti sedang mengamati mereka, kinerja mereka berada pada tingkat yang lebih tinggi (Hampton-Farmer, 2015). Roethlisberger dan Dickson, di bawah arahan Elton Mayo, juga mempelajari organisasi kerja di pabrik Hawthorne di Chicago. Studi ruang observasi pengkabelan menggunakan teknik etnografi untuk lebih memahami perilaku terbuka karyawan terhadap satu sama lain dan terhadap atasan mereka (Huby, Harries, & Grant, 2011). Studi mereka di pabrik Hawthorne, sebagaimana dirinci dalam buku mereka, menjadikan konsep efek Hawthorne populer (Bell et al, 2016: p, 41).
- m. Alfred D. Chandler, Jr., *Strategi dan Struktur: Bab dalam Sejarah Perusahaan Amerika* (1962)
Chandler lahir di Wilmington, Delaware pada tahun 1918 dari keluarga kaya Pantai Timur yang berteman dekat dengan keluarga DuPont (sumber nama tengahnya) (Amatori, 2015). "Strategy and Structure" adalah studi sistematis pertama Chandler terhadap perusahaan besar di mana ia membandingkan evolusi manajerial Du Pont, General Motors, Standard Oil, dan Sears. Ia menemukan bahwa pencapaian organisasional pertama dari perusahaan besar pada tahap awal pertumbuhannya adalah penerapan struktur fungsional. Namun, bentuk organisasi ini menjadi tidak memadai karena perusahaan semakin mendiversifikasi produknya. Selama tahun 1920-an, bentuk organisasi baru muncul di industri seperti bahan kimia dan produksi mobil, yaitu bentuk multidivisional (M-form). Karena kemampuannya

untuk mengoordinasikan dan mengelola tingkat diversifikasi dan internasionalisasi yang semakin meningkat, struktur multidivisional akhirnya mendominasi bisnis besar di Amerika Serikat (Binda, 2012). Chandler membantu membentuk gagasan kesesuaian strategis dengan tesisnya bahwa strategi organisasi membentuk strukturnya. Perusahaan yang strukturnya sesuai dengan strateginya akan menjadi lebih efisien secara ekonomi dibandingkan perusahaan yang tidak cocok (Bell et al, 2016: p,42).

n. Richard M. Cyert dan James G. March, Teori Perilaku Perusahaan (1963)

Richard M. Cyert, seorang ekonom dan James G. March, seorang ilmuwan politik di Universitas Carnegie Mellon, menulis Teori Perilaku Perusahaan. Ini berfokus pada isu-isu seperti pencarian problematis dan relevansi pembelajaran dengan teori perusahaan (Augier, 2013). Menurut perspektif perilaku, manajer mengembangkan tingkat kinerja aspirasional untuk perusahaan mereka berdasarkan kinerja historis perusahaan dan kinerja yang diamati dari rekan-rekan mereka (yaitu, kelompok referensi mereka). Kinerja di bawah aspirasi menunjukkan potensi masalah dalam mencapai tujuan jangka panjang dan karenanya memicu pencarian solusi yang “problemistik” untuk menutup kesenjangan tersebut (O’Brien & David, 2014). Di sisi lain, kinerja di atas tingkat aspirasi menghasilkan akumulasi sumber daya yang kendur, memungkinkan pencarian yang didorong oleh kendur, yang sulit untuk dibenarkan dalam jangka pendek, dan cenderung tidak terkait dengan masalah besar organisasi (Fang, Kim, & Milliken, 2014). Cyert dan March menggunakan empat “konsep relasional” yang mengarah pada sintesis teoretis dari Teori Perilaku Perusahaan: (1) penyelesaian konflik semu, (2) penghindaran ketidakpastian, (3) pencarian problematik, dan (4) pembelajaran organisasi. Penyelesaian konflik semu adalah kecenderungan organisasi untuk mencapai tujuan yang berbeda melalui koalisi yang mewakili kompromi sementara antara tujuan yang berbeda. Koalisi dapat melibatkan pertukaran antara dimensi tujuan (logrolling) dan penemuan alternatif yang dapat diterima bersama. Penghindaran ketidakpastian adalah kecenderungan untuk memilih aturan pengambilan keputusan yang menekankan tanggapan jangka pendek terhadap umpan balik, dan karenanya memerlukan sedikit perkiraan, serta upaya untuk menciptakan lingkungan negosiasi melalui koordinasi dengan aktor-aktor yang saling bergantung. Seperti disebutkan sebelumnya, pencarian problematik dimotivasi oleh tujuan mengatasi kekurangan kinerja, diarahkan oleh model kausalitas sederhana, dan bias oleh pengalaman organisasi dan tujuan individu. Terakhir, pembelajaran organisasi terjadi ketika siklus pencarian dan perubahan mengarah pada adaptasi tujuan, aturan perhatian, dan aturan pencarian melalui penguatan tindakan yang ditafsirkan oleh anggota organisasi sebagai telah menyebabkan perbaikan. Dalam A Behavioral Theory of the Firm, keempat konsep relasional ini digunakan untuk membentuk pendekatan yang lebih realistis secara perilaku untuk memprediksi tindakan organisasi dibandingkan gagasan pengoptimalan dan keseimbangan teori tradisional perusahaan (Bell et al, 2016: p,42)..

o. Max Weber, Teori Organisasi Sosial dan Ekonomi (1922)

Max Weber, seorang sosiolog, mendefinisikan kerangka kerja untuk memahami cara-cara otoritas dalam organisasi sosial dan dianggap sebagai “bapak bidang ini”. Dia menyarankan tiga jenis otoritas – otoritas hukum, otoritas tradisional, dan otoritas karismatik (Cocks, 2013). Secara historis, istilah ‘karisma’ digunakan untuk menggambarkan ‘anugerah rahmat ilahi’,

sebuah atribut magnetisme magis dan kekuatan seorang pemimpin agama atau sekuler seperti yang dilihat oleh para pengikutnya. Seiring berjalannya waktu, istilah tersebut menjadi terlepas dari asal muasal agamanya. Meskipun pentingnya sumber ini masih diakui dalam penelitian saat ini (Tal & Gordon, 2015). Selama setengah abad terakhir, fokus studi karisma telah bergeser dari ranah emosional (religius) ke ranah sosio-politik dan kemudian ke ranah manajemen. Pergeseran ini lebih nyata terjadi di negara-negara dengan perekonomian yang sedang berkembang, seperti Tiongkok dan Israel, dan kurang terlihat di negara-negara seperti Perancis, di mana karisma masih diteliti terutama dalam bidang keagamaan, atau di Rusia, di mana karisma terus diteliti secara umum dalam bidang keagamaan. lingkup sosiologi tradisional (Tal & Gordon, 2015). Karisma sering digambarkan sebagai komponen penting dari kepemimpinan yang efektif. Sebuah studi terhadap perguruan tinggi keagamaan menemukan bahwa kepemimpinan karismatik dari presiden yang baru diangkat memiliki korelasi positif dengan jumlah lamaran dan sumbangan yang diterima pada tahun-tahun berikutnya; sehingga menyiratkan bahwa kepemimpinan karismatik bisa menjadi tanda kinerja organisasi (Bastedo, Samuels, & Kleinman, 2014). Studi lain mengeksplorasi kontribusi karisma terhadap kekuatan dosen seni dan desain dalam membujuk mahasiswanya, dan bila perlu, mengatasi penolakan mereka terhadap perubahan (Owen, 2014). Weber bergumul dengan otoritas karismatik dalam berbagai konteks dan individu. Pada tahun 1993, Conger menyatakan bahwa bidang otoritas karismatik masih banyak yang harus ditentukan dan studi tentang kepemimpinan karismatik masih dalam tahap awal. Beberapa ahli mempertanyakan ketelitian tipologi otoritas Max Weber dan apakah tiga jenis otoritas murni saja sudah cukup. Guzman (2015) mengusulkan penambahan tipe keempat, tipe "substansial-rasional". Ia yakin tipe keempat ini masih memenuhi tujuan Weber dalam memahami proses rasionalisasi yang luas dan stabilisasi karisma. Namun, Houghton (2010) menulis bahwa tulisan Weber tentang otoritas karismatik terus membentuk teori kepemimpinan kontemporer karena kepemimpinan karismatik masih efektif dalam lingkungan yang kacau dan berubah dengan cepat saat ini. Ia lebih lanjut menyatakan bahwa organisasi-organisasi yang berdaya dan mengatur diri sendiri di abad ke-21 mungkin hanyalah bentuk lain dari kandang besi otoritas hukum/rasional yang dikemukakan Weber (Bell et al, 2016: p,43).

- p. Daniel Katz dan Robert L. Kahn, Psikologi Sosial Organisasi (1966)
Psikologi Sosial Organisasi menyelidiki nilai-nilai, peran, motivasi, kepemimpinan dan kesehatan di tempat kerja (McDonald & Bubna-Litic, 2012). Buku ini memperkenalkan pandangan 'organisasi sebagai sistem terbuka', yang mengamati aktivitas berpola sejumlah individu yang mencakup seluruh sistem sosial (Steensen, 2014). Ide sentral dari pendekatan sistem adalah sistem yang kompleks; misalnya organisasi, tim, dan jenis teknologi, terdiri dari komponen-komponen yang saling terkait. Properti berubah jika sistem dibongkar dengan cara organisasi: (1) karakter sistem mereka, sehingga pergerakan di satu bagian mengarah pada pola yang dapat diprediksi terhadap pergerakan di bagian lain dan, (2) keterbukaan mereka terhadap masukan lingkungan, sehingga mereka terus-menerus dalam keadaan berubah-ubah (Murphy, Robertson, & Carayon, 2014). Selain itu, mengadopsi sudut pandang ergonomis sistem sering kali memberikan wawasan tentang bagaimana tindakan atau kejadian pada satu tingkat (misalnya, kesalahan yang dilakukan oleh operator proses) secara kolektif berinteraksi dengan fenomena dalam tim (misalnya, kesadaran situasi) dan organisasi (misalnya, keselamatan). budaya/iklim) tingkat analisis (Karsh, Waterson, & Holden, 2014).

Teori peran Katz dan Kahn berpendapat bahwa perilaku karyawan dipengaruhi oleh interpretasi mereka terhadap ekspektasi peran yang mereka terima dari orang lain yang berpengaruh (misalnya atasan langsung dan rekan kerja) serta oleh orang-orang yang mereka tempatkan pada diri mereka sendiri. Dengan demikian, ekspektasi peran ditentukan oleh konteks organisasi dan atribut pribadi dari pemegang peran. Karyawan menafsirkan ekspektasi peran yang mereka terima dari orang lain (misalnya supervisor) dan menyesuaikan peran serta perilaku mereka (Jiao, Richards, & Hackett, 2013). Mereka juga mencatat bahwa efektivitas organisasi dibantu oleh “aktivitas inovatif dan spontan yang melampaui persyaratan peran yang ditentukan” (Bell et al, 2016: p,44).

- q. Chris Argyris, Kepribadian dan Organisasi: Konflik antara Sistem dan Individu (1957)
Dalam karya awalnya *Personality and Organization*, Argyris mengemukakan bahwa seluruh perilaku manusia dalam organisasi dapat dijelaskan sebagai kombinasi dari (1) faktor individu (2) faktor organisasi (3) proses adaptasi internal dalam kelompok kecil, dan 4) proses adaptasi eksternal dari organisasi. suatu organisasi dengan konteksnya (Preuss & Walker, 2011). Ia berpendapat bahwa suatu organisasi lebih sukses daripada organisasi lainnya karena cara organisasi tersebut mengelola sumber daya manusianya. Dia berargumentasi bahwa hanya sedikit organisasi, di mana karyawannya diizinkan untuk mengalami kesuksesan psikologis saat bekerja, merupakan organisasi yang sama yang unggul secara kompetitif (Schneider, Enrhart, & Macey, 2012). Ia juga berpendapat bahwa organisasi formal (atau formalisasi) dan kebutuhan kepribadian yang matang mungkin tidak selaras. Persyaratan organisasi formal memberi karyawan kendali minimal terhadap lingkungan mereka dan bahwa karyawan diharapkan menjadi pasif, bawahan, bergantung, adaptif dalam jangka waktu pendek, dan dangkal (Bell et al, 2016: p,45).
- r. Henri Fayol, Manajemen Umum dan Industri (1916)
Fayol, seorang eksekutif pertambangan Perancis adalah orang pertama yang mendefinisikan manajemen. Meskipun karyanya belum diterjemahkan hingga pertengahan abad kedua puluh, ia berjasa mendefinisikan manajemen dan mengusulkan 14 prinsip atau pedoman administratif bagi manajer (Schimmoeller, 2012). Fayol juga salah satu sarjana pertama yang mengusulkan lima fungsi prinsip manajemen: perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, kepemimpinan dan pengendalian (Kristjuhan, Metsla dan Ling, 2013). Selain itu, Fayol menyarankan agar seorang manajer memiliki pengetahuan di luar pekerjaannya dan di luar administrasi. Dia juga percaya bahwa manajer puncak harus memiliki pengetahuan teknis dan bukan hanya pengetahuan 'administratif' (Brodhag, 2013). Tampaknya karya asli Fayol tahun 1916 tetap relevan hingga saat ini seperti pada saat penulisannya (Bell et al, 2016: p, 45).
- s. Rensis Likert, Pola Manajemen Baru (1961)
Likert menganjurkan nilai aset manusia (sumber daya manusia) untuk memberikan pertumbuhan, vitalitas, dan keunggulan kompetitif bagi organisasi di pasar (Savino, McGuire, & White, 2012). Dia menyelidiki perilaku pemimpin dan mengklasifikasikan gaya kepemimpinan berdasarkan tugas dan orang dalam studi empirisnya di Universitas Michigan. Dia berusaha untuk mendefinisikan hubungan antara perilaku pemimpin, kinerja kelompok dan proses dalam kelompok (Ghasabeh, Reaiche, & Soosay, 2015). Keempat gaya kepemimpinannya adalah (1) yang eksploitatif-otoritatif (2) yang baik hati-otoritatif (3) yang

konsultatif (4) sistem kelompok partisipatif (Cole, 2004; Buble, Juras, & Matic, 2014; Bojadjiev, Kostovski, & Buldioska, 2015). Enam variabel kunci yang menentukan gaya kepemimpinan, yaitu motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, tujuan dan pengendalian (Buble, Juras, & Matic, 2014). Likert juga memperkenalkan konsep “linking-pin” untuk mencapai koordinasi antar kelompok atau divisi dalam suatu perusahaan. Konsep linking-pin adalah struktur kelompok yang tumpang tindih yang menghubungkan tingkat bawah ke tingkat menengah dan atas melalui orang-orang yang menduduki banyak keanggotaan dalam kelompok atau komite pada tingkat hierarki yang berbeda. Individu yang menjadi anggota lebih dari satu kelompok menghubungkan setiap kelompok kerja dengan seluruh organisasi. Tujuannya adalah untuk mengoordinasikan pemecahan masalah, menyelesaikan konflik, memberi informasi kepada anggota kelompok, dan memberikan peluang untuk pengaruh ke atas (Bell et al, 2016: p, 45).

t. W. Edwards Deming, *Kualitas, Produktivitas dan Posisi Kompetitif* (1982)

Deming adalah salah satu orang pertama dalam manajemen mutu yang mempromosikan dan mendukung pemikiran sistem. Pada tahun 1950, ia diundang ke Jepang untuk memberikan seminar delapan hari kepada para manajer dan insinyur terkemuka Jepang. Dalam seminar tersebut, ia menekankan bahwa produksi harus dipandang sebagai suatu sistem (Chen, Dahlgard-Park & Yu, 2014). Cara berpikir sistem seperti ini merupakan hal yang revolusioner pada saat itu dan mungkin menjadi salah satu akar penyebab evolusi kualitas, pertama di Jepang dan kemudian di Barat (Chen, Dahlgard-Park, & Yu, 2014). Deming juga memperkenalkan siklus plan–do–check–action (PDCA) (juga dikenal sebagai siklus Deming) sebagai pendekatan sistematis dalam pemecahan masalah (Ebrahimi & Sadeghi, 2013; Chen, 2013, Holm et al., 2015). Siklus Deming membentuk tulang punggung proses perbaikan berkelanjutan yang diusulkan dalam Total Quality Management (TQM) dan harus tertanam secara mendalam dalam organisasi. Proses-proses tersebut harus terus dinilai untuk memastikan pembelajaran organisasi terjadi dari hasil dan peningkatan operasi serta keluaran diperoleh dari pembelajaran tersebut. Proses yang menghasilkan hasil yang baik kemudian distandarisasi dan didokumentasikan. Jika suatu organisasi tidak memiliki standarisasi ini, maka perbaikannya tidak konsisten atau efisien (Quesada et al., 2011). Deming menekankan penggunaan teknik statistik untuk pengendalian kualitas dan mengusulkan “14 poin untuk transformasi industri Amerika” yang terkenal, untuk meningkatkan kualitas dalam organisasi (Chen, 2013). Beliau merekomendasikan untuk memasukkan pelaksanaan pelatihan kerja (poin 6), penerapan program pendidikan dan pengembangan diri yang gencar (poin 13) dan keterlibatan staf perusahaan untuk mencapai transformasi (poin 14) (Bell et al, 2016: p, 47).

C. Tugas dan Evaluasi

Beberapa pertanyaan berikut ini adalah pertanyaan yang perlu dijawab untuk bahan diskusi tentang sejarah ilmu manajemen sebagaimana telah diuraikan di atas mengenai beberapa teori manajemen yang dikemukakan oleh para ahli manajemen sejak jaman klasik hingga modern. Setelah membaca sejarah manajemen tersebut di atas, maka jawablah pertanyaan berikut ini:

1. Jelaskan perbedaan manajemen klasik dan manajemen modern jika ditinjau dari praktik manajemen yang berlaku sekarang ini!
2. Teori manajemen sejak periode klasik sampai dengan sekarang, manakah menurut saudara teori yang masih relevan dengan praktik manajemen masa kini? Jelaskan argumen saudara

dengan teori yang menurut saudara masih relevan dengan teori yang menurut saudara sudah kurang relevan dengan praktik manajemen saat ini!

3. Buatlah tahapan/ milestone perkembangan ilmu manajemen berdasarkan perjalanan sejarah lahirnya ilmu manajemen!

DAFTAR PUSTAKA

- Bell, Reginal L et al. (2016). *An Examination of Differences Between The Most Influential Management Books of The 20th Century and Amazon Best Sellers*. International Journal of Business Research and Information Technology, Volume 4, Number 1, Winter 2016
- Suci, Ni Made. (2019). *The Evolution Management Thought*. Prospek : Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol 1 No. 1, Tahun 2019. P-ISSN : 2685-5526
- Rokhayati, Isnaeni. (2014). *Perkembangan Teori Manajemen dari Pemikiran Scientific Management Hingga Era Modern Suatu Tinjauan Pustaka*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 15 , No. 02. September 2014
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Zifatama Publisher, Jl. Taman Pondok Jati J 3, Taman Sidoarjo-Jawa Timur, Indonesia.

Tubagus Rifqy Thantawi, S.H., M.Si.

INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID

Jl. Kapten Dasuki Bakri, Gunung Menyan, Kecamatan Pamijahan, Bogor, Jawa Barat 16810

trifqythan@febi-nais.ac.id

BAB 2 ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Sebuah Bunga Rampai Ilmu Manajemen dari Literasi Pemikiran
dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Diterbitkan oleh:

INAIS Press

BAB 2 ORGANISASI DAN MANAJEMEN

PENDAHULUAN

Organisasi dan manajemen saling berhubungan satu sama lain. Organisasi, jika merujuk pada peristilahan di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, dapat diartikan dengan sekumpulan dua orang atau lebih yang berkumpul dalam wadah yang sama dan memiliki satu tujuan, sumber daya baik dengan metode, material, lingkungan dan uang serta sarana dan prasarana, dengan efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2024). Namun demikian, secara yuridis atau berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku di suatu tempat dalam waktu tertentu, seperti di Indonesia ini, organisasi juga mempunyai pengertian berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Organisasi, dengan bercirikan sekumpulan dua orang atau lebih membutuhkan fungsi manajemen untuk mengatur organisasinya itu sendiri. Dalam hal yang demikian, maka berkembang juga berbagai pemikiran mengenai manajemen organisasi. Manajemen, jika merujuk pada peristilahan di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, dapat diartikan dengan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2024). Berbeda halnya dengan peristilahan organisasi yang dapat diatur di dalam peraturan perundang-undangan, peristilahan manajemen lebih luwes dan tergantung pada kata yang dilekatkan kata “manajemen” kepadanya.

RINCIAN PEMBAHASAN MATERI ORGANISASI DAN MANAJEMEN

TEORI ORGANISASI

Teori mengenai organisasi telah berkembang sampai dengan saat ini dengan merujuk pada berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ahli. Berikut adalah beberapa teori mengenai organisasi:

1. Stoner di dalam (Singarimbun, dan Efendi, 1976: 132) memberikan pengertian mengenai organisasi, bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan yang dengan hal tersebut sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya mencapai tujuan bersama.
2. James D. Mooney di dalam (Wilis, 1996: 56) memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi adalah bentuk perserikatan sumber daya manusia yang mempunyai tujuan bersama.
3. Chester I. Bernard memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi adalah merupakan sistem kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih (Horton, dan Chester, 1984: 89).
4. Stephen P. Robbins memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang terkoordinasikan dengan tata-kelola yang teridentifikasi, yang bekerja terus menerus dalam mencapai tujuan bersama (Robbins, 1994: 4, dalam Sobirin, 2007: 5--7).
5. William Schulze di dalam (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.3.) memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi adalah kesatuan orang, benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan yang berkaitan dengannya, terhimpun dalam hubungan teratur dan efektif untuk mencapai tujuan.

6. Ralph Currier Davis di dalam (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.) memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi adalah kumpulan orang-orang yang beraktivitas di bawah kepemimpinan yang mengarah pada tujuan bersama.
7. Ernest Dale di dalam (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.) memberikan pengertian mengenai organisasi adalah suatu proses perencanaan, penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan pola hubungan kerja orang-orang yang berada di dalam suatu organisasi komersial.
8. Jhon Price di dalam (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.) memberikan pengertian mengenai organisasi adalah struktur dan peralatan yang tersusun dari orang-orang dan benda-benda yang dijalankan dengan terencana yang teratur (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.).
9. James G. March di dalam (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.) memberikan pengertian mengenai organisasi adalah kumpulan manusia yang saling memengaruhi dan himpunan tersebut mempunyai ruang lingkup yang luas dan terkoordinasi di dalam masyarakat.
10. Robert V. Presthus di dalam (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.) memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi adalah suatu susunan hubungan antar pribadi yang terlindungi dalam suatu sistem.
11. Dalton E. Mc Farland di dalam (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.) memberikan pengertian mengenai organisasi adalah kelompok orang yang menyumbangkan usaha mereka untuk mencapai tujuan.
12. Paul C. Bartholomew di dalam (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.) memberikan pengertian mengenai organisasi adalah suatu susunan bagian-bagian yang mempunyai dasar pemikiran dan di dalamnya saling berhubungan, bersatu padu dalam sistem kekuasaan atau kewenangan yang terawasi satu sama lain untuk mewujudkan tujuan, dan dilaksanakan secara konsisten.
13. Daniel E. Griffiths memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi adalah keseluruhan orang-orang yang melaksanakan fungsi yang berbeda satu sama lain, dan saling berkoordinasi dalam penyelesaian tugas guna mencapai tujuan (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.).
14. Iliam G. Scott memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi formal adalah suatu sistem aktivitas orang-orang dengan saling berkomunikasi dan bekerjasama mencapai tujuan bersama di bawah suatu kepemimpinan (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.).
15. Theo Haimann memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi adalah suatu tata aturan hak dan kewajiban dari sekumpulan orang, yang di dalamnya terdapat hubungan wewenang dari masing-masing hak dan kewajiban tersebut (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.).
16. Michael J. Jucius memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi ialah kelompok orang yang terkoordinasi dan saling bergantung satu sama lain untuk bekerja dan mencapai tujuan bersama (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.).
17. Joseph L. Massie memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi dirumuskan sebagai sekelompok orang yang bekerja sama di dalam suatu struktur dengan pembagian tugas, penetapan hubungan satu sama lain, dan penyatuan aktivitas ke arah tujuan bersama (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.).

18. Edgar Schein memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi adalah koordinasi rasional dari aktivitas orang-orang untuk mencapai tujuan, melalui pembagian kerja dan fungsi, serta struktur wewenang dan tanggung jawab (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.).
19. Cyril Soffer memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi adalah perserikatan orang-orang dan lingkungan sekitarnya untuk mencapai tujuan (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.).
20. Alvin Brown memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi merupakan rumusan bagian-bagian pekerjaan yang dilakukan para anggotanya, dan rumusan bagian-bagian hubungan para anggota, agar dengan rumusan tersebut organisasi menjadi efektif untuk mencapai tujuan usaha seperti organisasi persekutuan atau perseroan terbatas, atau birokrasi pemerintahan (Sutarto, 2006, dalam Machmoed Effendhie, 2019: 1.4.).
21. Gibson et al di dalam (Yosal, 2014: 1–43) memberikan pengertian mengenai organisasi bahwa organisasi adalah kesatuan di dalam masyarakat, yang dengan kesatuan tersebut maka dapat mempermudah mencapai tujuan, yang tidak mudah tujuan tercapai jika hanya dengan individu atau perorangan.

Perkembangan teori mengenai organisasi terus-menerus mengalami dinamika, dan hal ini menjadikan pembelajaran mengenai organisasi berlangsung dinamis sesuai dengan keadaan yang berbeda-beda seiring perkembangan ilmu pengetahuan.

KLASIFIKASI ORGANISASI

Morgan dalam buku *Images of Organization* (Morgan, 1986), mengklasifikasikan organisasi dalam perspektif citra bergerak (*images in motion*) yakni *machine*, *organism*, *brain*, *culture*, *political system*, *psychic prison*, *transformation*, dan *domination*. Klasifikasi Morgan tersebut, sebagai metode memahami keanekaragaman organisasi. Selain itu, klasifikasi Morgan tersebut dapat membantu mengetahui kebutuhan organisasi dan kesalahan pengembangan organisasi. Pandangan Morgan menjadi berkembang dengan penelaahan dari berbagai ahli terhadap keseluruhan atau sebagian pandangannya. Misalnya, Geoffrey Vickers, Edgar H. Schein, atau Hofstede menelaah dan mengenalkan konsep Morgan dalam suatu perspektif studi organisasi yakni “budaya organisasi dan kepemimpinan (*Organizational Culture and Leadership*)”. Organisasi tersebut diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Organisasi sebagai Mesin (*Machine Views*).

Morgan, menjelaskan bahwa organisasi sebagai mesin, berjalan aktivitasnya melalui prinsip-prinsip manajemen ilmiah, metode *top-down* yang di dalamnya terdapat rantai komando fungsi dan hierarki. Kemudian dengan rantai komando tersebut bagian-bagian organisasi memenuhi peran tertentu (hlm: 29). Pemikiran Morgan tersebut serupa dengan pemikiran birokrasi (hlm: 25), yang mana dalam pemikiran birokrasi, disusun suatu struktur vertikal komando dengan pekerjaan yang tepat melalui pendefinisian bagian-bagian struktur tersebut. Pengawasan dilakukan oleh bagian atas struktur, kemudian diikuti oleh bagian bawah struktur. Dengan membandingkan pada pola kerja mesin, maka dalam struktur vertikal tersebut, terdapat konsep waktu dan gerak. Dalam pola kerja mesin, setiap bagian mesin berfungsi bergerak secara kolektif dalam waktu yang sama. Dalam pola struktur vertikal, maka bagian atas struktur organisasi melatih struktur di bawahnya untuk menyelesaikan tugas dalam jangka waktu tertentu (hlm: 30). Metode ilmiah diujikan di dalam organisasi sehingga terdapat metode yang paling tepat untuk menggerakkan sekumpulan orang sebagai faktor penting dalam organisasi. Dengan perspektif organisasi sebagai mesin, maka terdapat pendekatan *engineering* yang

dengannya tugas dan tanggung jawab di dalam struktur organisasi dapat teridentifikasi secara mekanistik dan berulang.

2. Organisasi sebagai Organisme (*Organism*).

Morgan juga memperkenalkan organisasi sebagai "sistem hidup" (*living system*) yang mempersepsikan organisasi sebagai suatu makhluk hidup yang mempunyai kebutuhan baik secara umum maupun khusus yang berhubungan dengan sistem hidup atau sistem kehidupan. Kebutuhan baik secara umum maupun khusus tersebut didefinisikan Morgan dengan "kebutuhan organisasi" (*organizational needs*). Kebutuhan organisasi tersebut dihubungkan dengan lima pilar hierarki Maslow yakni fisiologis, keamanan, sosial, ego, dan aktualisasi diri (hlm: 39-43). Seperti dipersepsikan sebagai organisme, maka organisasi adalah kelompok organisme yang selalu beradaptasi dalam lingkungannya. Organisasi beradaptasi terus-menerus seiring hubungan atau interaksi yang terus-menerus dengan lingkungan. Dalam keadaan tersebut, kemampuan internal organisasi untuk melaksanakan fungsinya akan terlihat.

3. Organisasi sebagai Otak (*Brain*).

Morgan mempersepsikan organisasi sebagai *brain* seperti pemahaman tentang konsep *cybernetics*. Dalam konsep *cybernetics*, organisasi "terlibat dalam mengatur perilaku diri sendiri dan mempertahankannya agar tetap stabil" (hlm: 85). Otak bekerja dengan kemampuan menyusun ingatan di bagian-bagian otak, dan berguna mengingat kembali ketika dibutuhkan. Organisasi sebagai *brain* dipersepsikan dengan kemampuan organisasi menggunakan sistem untuk menginformasikan, mengatur, dan membangun kembali organisasi saat dibutuhkan. Organisasi sebagai *brain* adalah organisasi yang berkemampuan memroses informasi dan mempelajarinya sebagai bentuk pemikiran berkreasi sesuai keadaan. Dalam hal ini *brain* adalah pimpinan organisasi yang mampu menganalisis dan menyebarkan informasi dan struktur organisasi mampu memahami dan melaksanakan informasi tersebut.

4. Organisasi sebagai Kultur (*Culture*).

Morgan mempersepsikan organisasi seperti dunia kecil. Di dalamnya terdapat aturan, ritual, keyakinan, filosofi, dan pola dasar (*archetypes*) yang muncul dan membentuk budaya partisipatif baru. Organisasi sebagai budaya bermaksud merekonstruksi realitas melalui "*interpretative schemes that underpin systems of control*" atau "skema penafsiran yang mendukung sistem kontrol" (hlm: 132). Organisasi seringkali hadir untuk mengkonfigurasi ulang persepsi dan asumsi tentang kehidupan. Dengan keadaan tersebut, organisasi tidak hanya melalui proses langsung, tetapi juga tidak langsung dengan memahami harapan orang-orang di dalamnya. Menurut Morgan "*organizational society*" (masyarakat organisasi) seringkali mencerminkan rutinitas, etika, dan ritual sesuai waktu yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan oleh orang-orang di dalamnya. Dalam organisasi juga terdapat subkultur yang terbentuk dari kelompok orang-orang di dalamnya seperti departemen, dan bahkan kelompok orang-orang di dalamnya yang berpikiran sama meskipun telah ada departemen atau bagian struktural organisasi (hlm: 121). Disain organisasi selayaknya memenuhi kebutuhan norma, nilai, ritual, dan tradisi orang-orang di dalamnya. Diharapkan orang-orang di dalam organisasi memahami (*shared meaning*) agar memiliki komitmen dan petunjuk dalam kegiatan organisasi.

5. Organisasi sebagai Sistem Politik (*Political System*).

Morgan, mengibaratkan organisasi dengan "sistem pemerintahan,". Sistem pemerintahan membagi sistemnya pada enam jenis yakni otokrasi, birokrasi, teknokrasi, otoriter, demokrasi perwakilan, dan demokrasi langsung (hlm: 146). Enam jenis sistem pemerintahan itu membutuhkan empat belas sumber daya kekuasaan yakni legitimasi, sumber daya

pengawasan, pendelegasian peraturan perundang-undangan, pengaruh kebijakan pada kenegeraan kebangsaan, penguasaan informasi, lingkungan manajemen, penyangga ketidakpastian, improvisasi teknologi, budaya aliansi, penyeimbang manajemen, integrasi simbolis, manajemen jenis kelamin, tindakan ekologi, dan karisma pribadi (*legitimacy, resource control, regulation delegation, decision influence, information gate-keeping, boundary management, uncertainty buffering, technology manipulation, alliance cultivation, countervailing management, symbolic integration, gender management, ecology of action, and personal charisma*) (hlm: 159-185). Berdasarkan hal tersebut di atas, para pemimpin perlu menyadari bahwa organisasi dalam sistem pemerintahan terdiri dari "orang-orang dengan kepentingan yang berbeda yang berkumpul untuk kemanfaatan bersama," atau dapat disebut dengan "jaringan longgar" ("*loose networks*") (hlm: 154).

6. Organisasi sebagai Penjara Psikis (*Psychic Prison*).

Terkadang ada organisasi yang dirancang oleh para pemimpin, terutama yang mengatur visi untuk organisasi, untuk membuat pengikutnya seperti dalam mimpi, terkekang, dan dalam situasi ketakutan. Hal ini dikenal dengan organisasi yang mengedepankan ilusi realitas (*illusion of realness*). Morgan juga menggambarkan organisasi tersebut sebagai organisasi yang tidak rasional, sehingga orang-orang di dalamnya beraktivitas dengan berdasarkan pada "formasi reaksi". Dalam organisasi seperti itu, perasaan orang-orang di dalamnya ditekan oleh tindakan seseorang yang berperan atau berwenang sebagai pengambil keputusan (hlm: 207).

7. Organisasi sebagai Gerakan yang Berubah-Ubah (*Transformation*).

Dalam hal ini organisasi selalu mengalami transformasi dan perubahan tetapi hal tersebut dipahami secara logis oleh orang-orang yang berada di dalamnya, sehingga berwujud pada kenyataan bahwa organisasi terus mengukuhkan dirinya, mengalami proses transformasi. Perubahan dalam salah satu unsur organisasi, maka mengakibatkan perubahan pada unsur lainnya. Morgan menyebutnya dengan "kausalitas yang saling berpaut" ("*mutual causality*") atau aksi dan reaksi dalam lingkungan organisasi atau sebagai "holoflux", yakni sifat yang mengalir dari tatanan implisit (hlm: 234). *Mutual causality* adalah suatu keadaan tidak ada satu orang yang memiliki penguasaan penuh terhadap aturan internal organisasi (hlm: 250). Arah organisasi dipahami dengan metode perubahan: perjuangan berbagai elemen sebagai oposisi, metode organisasi melakukan perjuangan, dan rencana aksi mencapai tujuan organisasi. Dalam hubungannya dengan hal itu pemimpin organisasi harus terlebih dahulu memiliki "imajinasi dialektis" yang memungkinkan orang-orang yang berada di dalam organisasi menyadari dan terbuka untuk berubah (hlm: 265).

8. Organisasi sebagai Seperangkat Instrumen Dominan (*Domination*).

Terkadang terdapat salah satu instrumen yang membuat organisasi lebih dominan dibandingkan dengan yang lainnya. Dalam bahasa Morgan, bahwa organisasi sebagai dominasi adalah bentuk rasionalisasi yang menghasilkan bentuk dominasi karismatik, atau dominasi tradisional, atau dominasi rasional-hukum (hlm: 276.). Bentuk modern dari organisasi dengan seperangkat instrumen dominan terlihat dalam pasar oligopolistik dimana beberapa penjual utama (*major sellers*) mendominasi yang lainnya yang terlibat dalam tempat dan waktu yang sama. Kemudian dalam perkembangannya pasar telah menjadi ter-internasionalisasi, dan para pelaku organisasi telah menjadi para pelaku dalam lingkup internasional. Organisasi multinasional (atau organisasi dengan aktivitas yang melampaui batas-batas nasional) telah menggunakan bentuk dominasi sosial dalam mengendalikan orang-orang yang berada di dalamnya, termasuk pengendalian upah, pengendalian ongkos transfer (*transfer pricing*) dan

pengendalian penawaran (*hard bargaining*) (hlm: 320-312). Organisasi mendominasi atau mengeksploitasi terhadap mitra usaha (*stakeholders*) dalam mencapai tujuannya. Karakter utama dalam hal dominasi ini adalah adanya penyeragaman dan tekanan kelompok (*pressure groups*) dan tekanan untuk mengendalikan organisasi lewat hukum dan aturan-aturan.

Sehubungan dengan hal di atas, Richard L. Daft, Jonathan Murphy and Hugh Willmott, (2013:16-17), mengklasifikasikan organisasi ke dalam empat kelompok besar, yakni *Social entities*, *Goal-directed*, *Designed as deliberately structured and coordinated activity systems*, dan *Linked to the external environment*.

1. Organisasi sebagai entitas sosial (*social entities*).

Organisasi sebagai entitas sosial dihasilkan dari fenomena budaya, politik serta fenomena ekonomi. Dalam perspektif organisasi sebagai entitas sosial, maka organisasi bukan sekedar mesin tetapi organisasi terdiri dari sekumpulan orang yang saling berinteraksi, tidak dipandang sebagai entitas material. Sekumpulan orang itu menafsirkan situasi yang ada dan mampu memperbaiki, baik secara kolektif dan individual, guna mencapai tujuan organisasi.

2. Organisasi dengan tujuan yang diarahkan (*goal-directed*).

Dalam hal ini digambarkan bahwa organisasi sangat instrumental (misalnya niat menjadi anggota organisasi karena bayaran, atau keterampilan, atau keuntungan, atau status). Di dalam organisasi tersebut seringkali orang-orang di dalamnya melakukan perhitungan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan perorangan. Dalam hal ini terjadi pragmatis ide dalam merumuskan tujuan organisasi.

3. Organisasi yang sengaja dirancang terstruktur dan sistem kegiatannya terkoordinasi (*designed as deliberately structured and coordinated activity systems*).

Dalam organisasi ini, pembagian dan koordinasi kerja 'sengaja distrukturkan'. Sebagai contoh, dalam organisasi terdapat pengaturan resmi mengenai tugas dan prosedur serta hal lainnya.

4. Organisasi terkait dengan lingkungan eksternal (*linked to the external environment*).

Terkait dengan lingkungan eksternal menjadi bagian penting bagi organisasi untuk menempatkan bahwa organisasi juga berada dalam ruang dan waktu yang lebih luas atau organisasi dapat mengatur kondisi di luar organisasi.

PERSPEKTIF KONSTITUSIONAL ORGANISASI

Pasal 1 ayat (3) UUD 1945 menyatakan, "Negara Indonesia adalah negara hukum". Negara hukum tersebut, menurut Friedrich J. Stahl idealnya memiliki unsur yaitu (Muhtaj, 2007: 23-24):

1. Hak-hak manusia.
2. Pemisahan atau pembagian kekuasaan untuk menjamin hak-hak itu.
3. Pemerintah berdasarkan peraturan-peraturan; dan
4. Peradilan administrasi dalam perselisihan.

Unsur negara hukum menurut Stahl tersebut sesuai dengan pendapat Albert Venn Dicey mengenai unsur fundamental *rule of law* yaitu:

1. Supremasi aturan-aturan hukum, tidak adanya kekuasaan sewenang-wenang, yang berarti bahwa seseorang hanya dihukum jika melanggar hukum.
2. Kedudukan yang sama dalam menghadapi hukum baik bagi masyarakat biasa maupun para pejabat; dan
3. Terjaminnya hak-hak asasi manusia oleh undang-undang serta putusan pengadilan.

Bahwa di dalam UUD 1945, ketentuan mengenai hak asasi manusia secara eksplisit telah diatur di dalam Bab XA. Di dalam pengaturan tersebut perlindungan terhadap hak asasi manusia, termasuk juga

perlindungan kemerdekaan untuk berserikat dan berkumpul yang terdapat di dalam Pasal 28 dan Pasal 28E ayat (3) UUD 1945. Kemerdekaan berserikat dan berkumpul sebagai hak asasi manusia bersifat universal. Hal ini terdapat di dalam Pasal 24 ayat (1) dan ayat (2) dari Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia yang berbunyi:

1. Setiap orang berhak untuk berkumpul, berapat, dan berserikat untuk maksud-maksud damai.
2. Setiap warga negara atau kelompok masyarakat berhak mendirikan partai politik, lembaga swadaya masyarakat atau organisasi lainnya untuk berperan serta dalam jalannya pemerintahan dan penyelenggaraan negara sejalan dengan tuntutan perlindungan, penegakan, dan pemajuan hak asasi manusia dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, negara mengatur lebih lanjut mengenai organisasi, dengan mengaturnya di dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Organisasi Kemasyarakatan, dan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2017 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Organisasi Kemasyarakatan Menjadi Undang-Undang. Dengan undang-undang tersebut, diatur rumusan pidana pada Pasal 82A ayat (1) dan ayat (2) Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2017 di atas yang menyebutkan larangan perbuatan ormas dari Pasal 59 Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2017. Dengan pengaturan tersebut, maka berlaku unsur-unsur yang terkandung dalam Pasal 82A ayat (1) dan ayat (2) beserta Pasal 59 tersebut, yang isinya:

1. Pasal 59 ayat (3) huruf c dan huruf d:
Ormas dilarang (sesuai huruf di dalam pasalnya):
 - c. melakukan tindakan kekerasan, mengganggu ketenteraman dan ketertiban umum, atau merusak fasilitas umum dan fasilitas sosial; dan/atau
 - d. melakukan kegiatan yang menjadi tugas dan wewenang penegak hukum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Pasal 59 ayat (3) huruf a dan huruf b, dan ayat (4):
Ormas dilarang (sesuai huruf di dalam pasalnya):
 - a. melakukan tindakan permusuhan terhadap suku, agama, ras, atau golongan;
 - b. melakukan penyalahgunaan, penistaan, atau penodaan terhadap agama yang dianut di Indonesia.
Ormas dilarang (sesuai huruf di dalam pasalnya):
 - a. menggunakan nama, lambang, bendera, atau simbol organisasi yang mempunyai persamaan pada pokoknya atau keseluruhannya dengan nama, lambang, bendera, atau simbol organisasi gerakan separatis atau organisasi terlarang;
 - b. melakukan kegiatan separatis yang mengancam kedaulatan Negara Kesatuan Republik Indonesia; dan/atau
 - c. menganut, mengembangkan, serta menyebarkan ajaran atau paham yang bertentangan dengan Pancasila.

Dengan demikian, pelanggaran terhadap asas dan tujuan organisasi kemasyarakatan yang berdasarkan pada Pancasila dan UUD 1945 adalah perbuatan yang sangat tercela dalam pandangan moralitas bangsa Indonesia. Pelanggaran tersebut menjadikan diberikannya sanksi yang tegas baik sanksi administratif maupun sanksi pidana. Dengan demikian pula, secara konstitusional, maka rakyat secara kolektif itu dikonstruksikan oleh UUD 1945 dengan memberikan mandat kepada negara untuk mengadakan kebijakan (*beleid*) dan tindakan pengurusan (*bestuursdaad*), pengaturan (*regelendaad*), pengelolaan (*beheersdaad*), dan pengawasan (*toezichthoudensdaad*). Mandat tersebut agar tetap tercapai tujuan

sebesar besarnya untuk kemakmuran rakyat. Kemudian, negara melalui pemerintah mempunyai kebijakan politik hukum pidana yang dibangun dalam rangka melaksanakan salah satu yurisdiksi negara yakni mempertahankan negara dengan ancaman dari dalam yaitu organisasi kemasyarakatan yang tidak sejalan dengan Pancasila dan UUD 1945.

Dalam hal yang demikian, pelanggaran yang dilakukan oleh organisasi seperti tersebut di atas, maka pertanggungjawaban pidananya pengurus badan hukum (korporasi) dibatasi sepanjang pengurus mempunyai kedudukan fungsional dalam struktur organisasi badan hukum. Dalam hukum korporasi, berlaku asas pertanggungjawaban pengganti (*vicarious liability*) (Pertanggungjawaban pengganti adalah pertanggungjawaban seseorang tanpa kesalahan pribadi, bertanggung jawab atas tindakan orang lain. Menurut doktrin *vicarious liability*, seseorang dapat dipertanggungjawabkan atas perbuatan dan kesalahan orang lain). Prinsip yang harus dipenuhi dalam menerapkan *vicarious liability*, yaitu prinsip pendelegasian (*the delegation principle*).

Dalam hal pemerintah, maka Pemerintah dapat melakukan suatu tindakan terhadap suatu organisasi dengan Asas *Contrarius Actus* di dalam hukum administrasi yang berarti bahwa “dalam hukum administrasi, suatu keadaan hukum yang dihasilkan oleh tindakan badan/pejabat pemerintahan (dengan peraturan dan keputusan) hanya dapat diubah atau dibatalkan oleh badan/pejabat pemerintah yang menghasilkan keadaan hukum tersebut, serta dengan tindakan yang sama, yaitu dengan peraturan atau keputusan yang sama pada saat menghasilkan keadaan hukum yang akan diubah atau dibatalkan.” (Efendi, Aan., dan Poernomo, Freddy., 2017: 67-68).

Namun demikian, untuk menguji keabsahan keputusan tata usaha negara dari pemerintah tersebut, tetap diberikan tata-caranya melalui suatu upaya hukum gugatan ke Pengadilan Tata Usaha Negara, sehingga dalam hal ini tindakan pemerintah (eksekutif) tidaklah bersifat mutlak dan bersifat otoriter, karena tetap diawasi dan diimbangi oleh kewenangan yudikatif, sesuai dengan Pasal 1 ayat (3) UUD 1945. Hak asasi setiap warga negara untuk berserikat dan berkumpul dalam bentuk organisasi kemasyarakatan tetap dapat dibatasi dengan kekuatan Undang-Undang dan mengenai pencabutan status badan hukum dari suatu organisasi di Indonesia oleh Pemerintah Republik Indonesia demi terciptanya ketertiban umum ternyata sudah pernah dilakukan jauh sebelum berlakunya Undang-Undang Organisasi Kemasyarakatan, yaitu melalui Staatsblad 1939-570.

PERILAKU ORGANISASI

Perilaku organisasi adalah bidang studi yang berfokus pada persepsi perilaku manusia dalam organisasi atau kelompok tertentu. Penilaian suatu organisasi mencakup evaluasi yang dihasilkan dari dampak organisasi terhadap manusia dan evaluasi yang dihasilkan dari dampak manusia terhadap organisasi. Ada beberapa faktor yang mungkin berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Orang (Sumber Daya Manusia).

Dalam suatu organisasi, individu maupun kelompok dapat berkontribusi pada pengembangan sistem sosial internal. Kelompok-kelompok ini mungkin berjumlah besar atau kecil, dan mereka dapat memiliki keanggotaan formal dan informal. Menurut definisi dasarnya, organisasi adalah sekelompok individu yang bersatu menjadi satu. Oleh karena itu, seorang pengelola suatu organisasi harus mampu menilai secara adil dan jujur orang-orang yang ada di dalamnya, dimana kondisi orang-orang tersebut ditentukan oleh latar belakang pendidikan, tingkat kemampuan, dan gaya pengasuhan yang unik.

2. Organisasi.

Struktur organisasi dalam hal ini berkaitan dengan suatu sistem yang menggerakkan dan menghubungkan individu-individu dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi dikatakan baik apabila dapat membiarkan para pegawainya bekerja sama secara terpadu dan terkoordinasi dengan baik.

3. Teknologi.

Teknologi juga menawarkan manfaat yang signifikan bagi karyawan dalam bisnis dan organisasi. Salah satu manfaat utama penggunaan teknologi adalah meningkatkan produktivitas dan efisiensi dengan menugaskan lebih banyak pekerjaan dan memberikan hasil yang lebih baik. Pada titik ini, seseorang tidak dapat mengelola pekerjaannya secara efektif hanya dengan tangannya sendiri. Mereka membutuhkan sumber daya manusia atau faktor pengembangan lainnya. Karena alasan ini, teknologi telah muncul sebagai salah satu alat terpenting yang dapat membantu individu dalam suatu organisasi atau bisnis.

4. Lingkungan.

Terbentuknya suatu organisasi atau bisnis, berasal dari suatu sistem yang besar dengan banyak unsur di dalamnya, seperti pemerintah, masyarakat, dan organisasi lainnya. Terakhir, organisasi atau bisnis dapat berfungsi karena adanya keterkaitan antara lingkungan internal dan eksternal. Ini adalah akibat dari organisasi atau bisnis tidak dapat berdiri sendiri, dan memerlukan pihak-pihak lain dalam pengoperasiannya. Oleh karenanya, perubahan pada lingkungan juga menyebabkan tuntutan kepada organisasi yang berada di dalamnya.

Manfaat dari perilaku organisasi ini meliputi:

1. Membantu manajemen dalam memberikan manfaat kepada karyawan dan bawahannya.
2. Memfasilitasi operasi bisnis dan pengembangan staf dalam menangani masalah karyawan.
3. Mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja dengan memberikan motivasi.
4. Membantu bisnis dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah apa pun yang mungkin timbul.
5. Menjaga kualitas baik, tetapi dalam lingkungan internasional dan pihak-pihak eksternal.
6. Memudahkan bisnis dalam mengidentifikasi tujuan dan kebutuhan setiap karyawan yang dimilikinya.

Para ahli teori dan peneliti Perilaku Organisasi telah mengidentifikasi praktik budaya yang dapat berkontribusi atau mengurangi dampak negatif dari stres terkait pekerjaan lingkungan kerja (Ivancevich & Ganster, 1986). Mereka punya hubungan pengendalian proses statistik terhadap proses perilaku individu, kelompok, dan kualitas kinerja organisasi (Mawhinney, 1986; Mawhinney, 1987). Mereka memiliki praktik budaya terkait mengenai distribusi imbalan organisasi di antara anggota organisasi, anggota tingkat dan kualitas kinerja, dan kinerja tingkat organisasi (Hopkins & Mawhinney, 1992). Dan, mereka telah mempertimbangkan masalahnya bagaimana caranya untuk mencapai keunggulan kinerja dari tingkat pertama hingga tingkat menengah ke tingkat organisasi secara keseluruhan (Redmon & Dickinson, 1990). Meskipun beberapa kemungkinan yang membantu praktik budaya yang mempengaruhi efektivitas organisasi lebih penting dibandingkan yang lain, kemungkinan setiap intervensi yang dijelaskan dalam Perilaku Organisasi, jika diterapkan dalam skala yang lebih besar, dapat memberikan perbedaan secara keseluruhan suatu organisasi bertahan atau gagal. Namun, bahkan sebuah organisasi ketika menggunakan semua praktik Perilaku Organisasi yang diketahui mendukung individu unggul dan pertunjukan kelompok di tingkat pabrik dan manajemen menengah, dapat gagal meskipun praktik "baik" ini. Kegagalan sering terjadi ketika pengambil keputusan utama menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya secara tidak tepat ditinjau dari faktor-faktor penting seperti berikut:

1. Keuangan memanfaatkan untuk peningkatan keuntungan.
2. Mengalokasikan dana untuk membayar dividen dalam jangka pendek daripada berinvestasi kembali dalam pembangunan jangka panjang, dan
3. Memasuki suatu bidang usaha atau jasa di mana organisasi tersebut berada budayanya rendah dalam kombinasi teknologi/keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil.

Organisasi masih sangat bergantung pada hal ini aturan yang diikuti oleh pengambil keputusan utama di atau dekat puncak organisasi hierarki wewenang dan tanggung jawab. Singkatnya, ini menunjukkan kita perlu mengetahui lebih banyak tentang perilaku yang diatur oleh aturan secara umum dan lebih banyak lagi yang penting adalah bagaimana peraturan diadopsi oleh para pengambil keputusan di tingkat atas.

Bagaimana menghadapi konsep budaya dan memahami proses budaya dari sudut pandang analitik perilaku, bahwa metode analisis data tradisional mungkin perlu diubah. Perubahan adalah diperlukan untuk menghadapi fenomena kelompok tertentu yang terkait dengan budaya masalah di tingkat populasi organisasi dan proses kelompok dalam organisasi. Pilihan penting dan terkadang sangat menentukan yang dibuat oleh pimpinan organisasi pengambil keputusan memberikan contoh proses perilaku yang diatur oleh aturan. Aturan yang diikuti dan kemungkinan menentukan waktu penerapannya jelas penting. Pertanyaan untuk siapa saja yang berharap untuk memahami mengapa beberapa budaya praktik dalam organisasi dipilih untuk didukung oleh pengambil keputusan utama. Proses ini terjadi pada tingkat individu dalam konteks sosial dan membutuhkan pengetahuan fokus konseptual dan metode penelitian untuk lebih memahaminya.

Mengembangkan konseptualisasi dan penelitian yang berguna tentang aturan yang diatur perilaku akan mendapat manfaat dari pertukaran ide. Untuk mendukung agenda ini Baer, Baum, dan Rachlin memberikan komentar kritis terhadap pemikiran Malott teori. Tampaknya ada perbedaan pendapat mengenai apakah sebuah konseptualisasi baru tentang perilaku yang diatur oleh aturan seperti yang dilakukan Malott diperlukan. Memang tampaknya ada beberapa pertanyaan apakah hal itu dapat dipahami oleh analisis perilaku lainnya. Jika para ahli teori dan peneliti yang berbagi sejarah dasar mengenai analisis perilaku menjadi berbeda perspektif tentang itu, bayangkan betapa sulitnya berkomunikasi orang lain yang tidak memiliki kesamaan dalam hal paradigma akar, yaitu. analisis perilaku. Diskusi tentang isu-isu ini seharusnya bertujuan untuk mempersiapkan jalan bagi analisis eksperimental yang efisien dan efektif fenomena yang disebut perilaku yang diatur oleh aturan. Tampaknya ada ada kesepakatan mengenai kegunaan praktis taksonomi Malott dari tiga kemungkinan Perilaku Organisasi karena ada perbedaan pendapat mengenai caranya aturan berfungsi untuk mengontrol perilaku dalam teori itu sendiri. Misalnya, analisis evolusi budaya bergantung pada tindakan tidak langsung yang tidak efektif dan kegagalan para pengambil keputusan utama dalam mengambil keputusan mereka mengarahkan tindakan sehubungan dengan keputusan manajemen strategis mereka sendiri. Jika setiap CEO menanggapi kemungkinan kelangsungan hidup yang "nyata". budaya organisasi yang dikelola, akan ada sedikit bisnis kegagalan. Dalam retrospeksi, kita semua mampu "melihat" kemungkinan-kemungkinan yang mungkin terjadi yang memadamkan organisasi. Agenda penelitian penting disarankan dengan taksonomi Malott. Ini menyangkut pertanyaan apakah pimpinan pengambil keputusan dapat dikendalikan oleh tindakan darurat langsung yang meningkatkan prospek kelangsungan hidup organisasi mereka, kemakmuran anggota organisasi, dan tanpa kerusakan alam sumber daya yang diperlukan untuk kelangsungan hidup spesies manusia, misalnya penipisan ozon.

Agnew dan Redmon berpendapat bahwa penggunaan longgar atau penggunaan terminologi yang salah dapat mengakibatkan aplikasi menjadi longgar dan buruk hasil oleh praktisi yang mengandalkan teori akademis dan peneliti untuk kepemimpinan dalam pengembangan intervensi

(Mawhinney, 1975). Observasi langsung terhadap perilaku diperlukan menghasilkan data yang memungkinkan seseorang untuk mengetahui efek dari pendahulunya dan konsekuensi terhadap perilaku terkait kinerja dalam organisasi. Metode observasi yang lebih baik dicontohkan dalam skema observasi dan penelitian Komaki dan rekan-rekannya (Komaki, 1986; Komaki, Zlotnick, & Jensen, 1986) dan oleh Luthans dan rekan-rekannya (Luthans, Rosenkrantz, & Hennessey, 1985). Metode seperti yang mereka miliki dikembangkan diperlukan untuk mengevaluasi perilaku mengikuti aturan di lapangan. Namun, penelitian laboratorium tidak perlu menunggu metode baru pengumpulan data. Dan, kita tidak perlu menunggu metode baru untuk melakukannya dengan benar menggambarkan peran perilaku yang diatur oleh aturan dalam intervensi yang ditujukan mengendalikan pencapaian atau kinerja. Namun penelitian yang fokus kinerja rata-rata antar anggota kelompok tidak akan mengungkapkan keberadaannya aturan yang berbeda yang dipicu oleh intervensi bersama, misalnya ketika beberapa pihak melakukan intervensi orang mengikuti aturan yang mendukung intervensi sementara yang lain mengikuti aturan untuk menolaknya (Mawhinney & Gowen, 1990). Hanya ketika berbeda kelompok mengikuti aturan yang berbeda dalam menanggapi kehendak intervensi bersama kelompok berarti menjadi informatif tentang proses tersebut (misalnya, Gowen & Jennings, 1990). Artinya, kinerja rata-rata kelompok sebagai ukuran ringkasan efektivitas intervensi tidak dapat mengungkapkan dampak perbedaan antar intervensi subjek merespons secara individual terhadap aturan yang berbeda apakah subjeknya diambil secara individu atau sebagai unit kelompok kerja (misalnya departemen).

Secara umum, studi lapangan dan laboratorium tentang perilaku yang diatur oleh aturan perlu lebih banyak dilakukan terperinci. Setidaknya hal-hal tersebut perlu mencerminkan pemahaman tentang aturan yang diatur proses perilaku. Untuk memberikan contoh perilaku yang diatur oleh aturan terjadi pada intervensi Perilaku Organisasi Malott, dan Shimamura menyediakan contoh langkah demi langkah di bagian terakhir terbitan ini. Bahwa di masa depan, para peneliti yang akan melakukannya perlu memberi perhatian lebih besar pada tujuan penelitian mereka dan mengumpulkan dan menyajikan data yang sesuai dengan subjek yang diperiksa. mereka akan perlu memberikan justifikasi terhadap metode pengumpulan dan analisis data. Mereka mempekerjakan berdasarkan sudut pandang yang mereka ambil, misalnya, diatur oleh peraturan versus perilaku yang berbentuk konsekuensi langsung. Kecuali jika intervensi Perilaku Organisasi berskala besar, yaitu melibatkan organisasi dari atas ke bawah harus bersaing dengan struktural dan sosial konteks di mana hal itu akan terjadi. Sulzer-Azaroff, Pollack, dan Fleming menggambarkan intervensi Perilaku Organisasi efektif yang dirancang untuk berhasil dalam batasan struktural dan budaya yang ada. Kendala struktural berbeda tergantung pada apakah pengaturannya bersifat nirlaba atau birokrasi publik organisasi. Sulzer-Azaroff, Pollack, dan Fleming mengambilnya sebagai faktor kontekstual yang menjadi pertimbangan ketika mengembangkan budaya positif praktik dengan intervensi Perilaku Organisasi yang tunduk pada kendala dalam pengaturan. Hingga Perilaku Organisasi dianut oleh organisasi tingkat atas, menengah, dan bawah pada saat yang sama, intervensi seperti yang mereka lakukan harus dilakukan kondisi yang ada. Mereka memberikan contoh yang sangat baik tentang cara menganalisis situasi untuk membuahkan hasil.

TEORI MANAJEMEN

Mary Parker Follet memberikan pengertian mengenai manajemen bahwa manajemen adalah cara yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mengikutsertakan orang lain. Berdasarkan pengertian tersebut berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang-orang di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi (Barrett, 2003: 51). Ricky W. Griffin memberikan pengertian mengenai manajemen, pengelolaan, atau pengurusan sebagai sebuah proses perencanaan,

pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan. Efisien berarti bahwa tugas dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai penjadwalan (Griffin, 2006).

Manajemen adalah suatu proses bersama dalam mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien, dan menggunakan sumber daya di lingkungan yang berubah-ubah (Nursam, 2017). Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Dengan kata lain, prestasi manajer diukur dari efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan, tidak sekadar mencapai tujuan saja (Nursam, 2017).

EVOLUSI PEMIKIRAN MANAJEMEN

Daniel Wren membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern (Wren, Daniel dan Bedeian, Arthur. 2009).

1. Pemikiran Awal.

Sebelum abad ke-20, terdapat peristiwa penting dalam ilmu manajemen (Robbins, dan Coulter, 2007). Peristiwa pertama pada tahun 1776. Ketika itu Adam Smith menerbitkan sebuah karya ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Di dalamnya, ia mengemukakan organisasi akan mencapai keunggulan ekonomis dengan pembagian kerja (*division of labor*), yaitu pekerjaan dijelaskan dengan spesifik dan berulang. Adam Smith mencontohkan dengan industri pabrik peniti. Adam Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang yang telah terbagi secara jelas pekerjaannya, maka perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Adam Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas. Pembagian kerja dapat meningkatkan keterampilan dan kecekatan para pekerja, menghemat waktu, dan menemukan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja (Smith, 1776).

Selain peristiwa tersebut, peristiwa kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia. Revolusi industri berakibat pada beralihnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menjadi pada tempat-tempat khusus yang disebut "pabrik." Peralihan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori mengenai peramalan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, pembagian tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain. Keadaan tersebut menjadikan ilmu manajemen semakin berkembang.

2. Era Manajemen Ilmiah.

a. Pemikiran Frederick Winslow Taylor.

Pada era ini ditandai dengan berkembangnya perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur—seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson. Frederick Winslow Taylor me Frederick Winslow Taylor mempopulerkan Manajemen ilmiah melalui bukunya, *Principles of Scientific Management*, pada tahun 1911. Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai "penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan." Stephen Robbins menganggap bahwa terbitnya buku tersebut menandai mulai berkembangnya teori manajemen modern (Robbins, dan Coulter, 2007).

b. Pemikiran Henry Gantt dan Gilberth.

Perkembangan manajemen ilmiah juga ditandai dengan pemikiran Henry Gantt dan Frank B. Gilberth dan istrinya Lillian M. Gilberth. Gantt pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Company. Mereka mengungkapkan bahwa seharusnya seorang manajer mampu memberi pendidikan kepada karyawannya agar karyawannya menjadi rajin dan kooperatif. Hasil pemikirannya ialah desain sebuah grafik yang disebut Gantt chart yang digunakan untuk merancang dan mengawasi pekerjaan. Sementara itu, pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth berhasil membuat alat yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Alat ini digunakan agar sistem produksi menjadi lebih efisien.

c. Pemikiran Henri Fayol.

Teori administratif menandai lahirnya era ini yang menjelaskan mengenai hal yang seharusnya dilakukan manajer dan cara membentuk praktik manajemen yang baik. Henri Fayol mengungkapkan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan (Fayol, 1949). Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang (Robbins, dan Coulter, 2007). Selain itu, Henry Fayol juga mengagas prinsip-prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai-nilai keberhasilan sebuah manajemen.

d. Pemikiran Max Weber.

Ahli sosiologi Jerman Max Weber turut memberikan sumbangsuhnya dalam era ini. Weber menggambarkan bahwa tipe ideal organisasi dapat terlihat pada birokrasi— bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk "birokrasi yang ideal" itu tidak ada dalam realita. Dalam menggambarkan birokrasi, Weber menggambarkan birokrasi dengan maksud menjadikannya sebagai contoh organisasi yang melakukan pekerjaan dalam kelompok besar. Teori Weber tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar (Robbins, dan Coulter, 2007).

e. Pemikiran Patrick Blackett.

Patrick Blackett turut juga memberikan sumbangsuhnya ketika pada tahun 1940-an mengemukakan pemikiran ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan "manajemen sains", mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Pemikiran Blackett tersebut mengilhami Peter F. Drucker—sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen— ketika pada tahun 1946, menerbitkan salah satu buku "Konsep Korporasi" (*Concept of the Corporation*). Selain pengaruh pemikiran Blackett, buku tersebut dipengaruhi juga oleh gagasan Alfred Sloan (ketua dari General Motors) yang menugaskan kepadanya untuk melakukan penelitian tentang organisasi (Drucker, 1946).

3. Era Manusia Sosial.

Mazhab perilaku menjadi dasar pemikiran era manusia sosial. Mazhab perilaku dalam pemikiran manajemen menandai akhir era manajemen sains. Mazhab perilaku ini muncul sejak

lama tetapi tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Serangkaian penelitian yang disebut eksperimen Hawthorne menandai pemikiran mazhab perilaku.

Eksperimen Hawthorne dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthorne milik Western Electric Company Works di Cicero, Illinois. (Robbins, Stephen., dan Coulter, Mary., 2007). Penelitian ini bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap capaian pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, dan rasa aman yang menyertainya. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Mary Parker Follet turut memberikan sumbangsih pemikirannya dalam era ini. Follet (1868–1933) yang menekuni pendidikan filosofi dan ilmu politik membuat buku "*Creative Experience*" pada tahun 1924. Follet mengungkapkan bahwa filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi dapat mengurani konflik tanpa kompromi atau dominasi. Follet juga mengungkapkan bahwa pemimpin menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan pemikirannya, organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme. Dengan demikian, pemosisian manajer dan karyawan seharusnya sebagai mitra, bukan sebagai lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) membuat buku "*The Functions of the Executive*". Di dalamnya dijelaskan teori organisasi yang memicu banyak orang berpikir mengenai sistem koperasi. Barnard menjelaskan dikotomi "efektif-efisien". Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Pemikirannya ini menandai juga era ini. Barnard memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu kerja sama, tujuan bersama, dan komunikasi sebagai elemen universal, sedangkan dalam organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga menggagas teori "penerimaan otoritas" yang menjelaskan bahwa dalam kenyataannya atasan terlihat memiliki kewenangan karena bawahan menerima otoritas atasannya.

4. Era modern.

W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904) menandai era modern dengan memperkenalkan konsep manajemen kualitas total pada abad ke-20. Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa permasalahan kualitas lebih sedikit akibat kesalahan pekerja, lebih banyaknya karena kesalahan sistemnya. Deming mengungkapkan teori lima langkah reaksi berantai untuk meningkatkan kualitas, yaitu:

- a. Biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material;
- b. Produktivitas meningkat;
- c. Pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga;
- d. Profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis;
- e. Jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas.

Selanjutnya Joseph Juran menyatakan bahwa 80 persen permasalahan kualitas karena faktor-faktor yang seharusnya dapat dikontrol oleh manajemen. Berdasarkan teorinya, Joseph Juran

mengembangkan trilogi manajemen yang terdiri dari perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas.

TEORI MANAJEMEN ILMIAH.

Manajemen ilmiah dikembangkan oleh pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan *micromotion* yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Gerakan yang dianggap tidak diperlukan dapat diidentifikasi dengan alat ini. Selanjutnya dapat dihilangkan. Keluarga Gilbreth juga menyusun skema klasifikasi dengan memberi nama tujuh belas gerakan tangan dasar (seperti mencari, menggenggam, memegang). Skema tersebut disebut *therbligs* (dari nama keluarga mereka, Gilbreth, yang dieja terbalik dengan huruf th tetap). Skema tersebut memungkinkan mendapatkan cara yang lebih tepat berdasarkan setiap gerakan tangan pekerja. Skema itu ternyata terilhami melalui pengamatan terhadap cara penyusunan batu bata.

Sebelumnya, Frank yang bekerja sebagai kontraktor bangunan menemukan bahwa seorang pekerja melakukan 18 gerakan untuk memasang batu bata untuk eksterior dan 18 gerakan juga untuk interior. Melalui penelitian, gerakan yang diperlukan untuk memasang batu bata eksterior berkurang dari 18 gerakan menjadi 5 gerakan. Sementara untuk batu bata interior, mengurangi 18 gerakan menjadi 2 gerakan saja. Dengan menggunakan teknik-teknik Gilbreth, tukang batu dapat lebih produktif dan berkurang kelelahannya. (Pratama, 2020).

PENDEKATAN KUANTITATIF

Pendekatan kuantitatif adalah penggunaan sejumlah teknik kuantitatif—seperti statistik, model optimasi, model informasi, atau simulasi komputer—untuk membantu manajemen mengambil keputusan. Contoh dalam pendekatan kuantitatif ialah pemrograman linear guna membantu mengambil kebijakan pengalokasian sumber daya. Selain itu analisis jalur kritis dapat digunakan untuk membuat penjadwalan kerja yang lebih efisien. Kemudian model kuantitas pesanan ekonomi membantu manajer menentukan tingkat persediaan optimum.

Pengembangan pendekatan kuantitatif muncul dari pengembangan penyelesaian kebutuhan militer selama Perang Dunia II yang mulai menggunakan pendekatan kuantitatif. Setelah perang berakhir, pendekatan kuantitatif digunakan untuk menyelesaikan kebutuhan militer itu, mulai diterapkan di sektor bisnis. Sekelompok perwira militer yang disebut dengan "Whiz Kids." Berjasa mengembangkan pendekatan kuantitatif tersebut. Para perwira tersebut bergabung dengan Ford Motor Company pada pertengahan 1940-an, dan menggunakan metode statistik dan model kuantitatif untuk diterapkan dalam pengambilan keputusan di Ford Motor Company.

KLASIFIKASI TEORI MANAJEMEN

Terdapat pendapat yang menyebutkan macam-macam teori manajemen diantaranya:

1. Aliran klasik: Aliran ini memandang manajemen disesuaikan dengan fungsi-fungsi manajemen. Konsentrasi dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.
2. Aliran perilaku: Aliran ini memandang manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya mengenai manajemen dan manusia, manajemen perlu memahami manusia.
3. Aliran manajemen Ilmiah: Matematika dan ilmu statistika menjadi penggunaan utama manajemen dalam mengembangkan teori manajemen. Dengan pendekatan kuantitatif, permasalahan manajemen dapat dijelaskan dan diselesaikan.

4. Aliran analisis sistem: Manajemen diibaratkan sebagai suatu sistem yang melibatkan berbagai bidang keilmuan, dan dengan hal tersebut teori manajemen dikembangkan.
5. Aliran manajemen berdasarkan hasil: Aliran ini diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Hasil-hasil yang dicapai oleh manajemen menjadi perhatian dalam aliran ini dan mengenyampingkan interaksi kegiatan karyawan.
6. Aliran manajemen mutu: Dalam aliran manajemen mutu ini, pemiiran pengembangan manajemen terarahkan pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.

FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang melekat dalam proses manajemen untuk mencapai tujuan. Henry Fayol memperkenalkan fungsi manajemen pada awal abad ke-20. Menurutnya terdapat lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Dalam perkembangan saat ini, terkenal juga empat fungsi manajemen: *planning, organizing, leading, controlling*. (Robbins, dan Coulter, 2021).

1. Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan dan merumuskan hal yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang ada. Perencanaan dilakukan dalam menentukan tujuan perusahaan. Manajer mengevaluasi berbagai rencana yang dipersiapkan sebelum memutuskan rencana yang dipilih dan digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses penting karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tidak dapat berjalan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) mengarahkan pada pembagian suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil untuk mencapai suatu tujuan. Pengorganisasian mempermudah manajer melakukan pengawasan dan menentukan orang untuk melaksanakan tugas yang telah terbagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara merumuskan tugas yang harus dikerjakan, orang-orang yang harus mengerjakannya, pengelompokan tugas tersebut, orang-orang yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan keputusan yang diambil dalam setiap tingkatan.
3. Memimpin (*leading*) adalah fungsi kerjasama yang melibatkan banyak orang. Memimpin terlihat ketika memberikan motivasi kepada bawahan, membantu menyelesaikan konflik, memengaruhi individu agar semangat berkerja, menggunakan komunikasi yang efektif, atau turut membantu masalah perilaku karyawan.
4. Pengendalian (*controlling*), fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan, perbandingan, dan koreksi kinerja kerja sehingga menjadi sesuai dengan perencanaan dan mencapai tujuan yang diinginkan.

SARANA MANAJEMEN

Man dan *machine*, dua sarana manajemen yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Sarana tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men, money, materials, machines, method, dan markets* (Iwan, 2018). *Man* diartikan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah paling menentukan. Manusia yang membuat sekaligus melakukan proses untuk mencapai tujuan. Dengan keberadaan manusia, maka ada proses kerja. Manusia adalah makhluk yang bekerja, dan manajemen dibutuhkan agar orang-orang yang bekerja sama dapat mencapai tujuan.

Money atau uang merupakan merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Oleh karena organisasi perusahaan dimaksudkan untuk mencari keuntungan, maka hasil kegiatan organisasi dalam manajemen dapat diukur dengan jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu juga

uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan. Pengukuran dengan sejumlah uang dapat berarti bahwa ada rasionalitas yang menjadi ukuran karena berhubungan biaya gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan hasil yang akan dicapai.

Materials terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi sulit mencapai hasil.

Machine atau mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

Metode adalah suatu tata cara kerja untuk mencapai tujuan. Metode merupakan penetapan cara pelaksanaan kerja dengan didahului pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Metode membutuhkan orang yang melaksanakannya dengan baik agar hasilnya memuaskan. Dengan demikian, pelaksana metode suatu manajemen tetap manusia sendiri.

Market atau pasar adalah tempat penyebarluasan (pemasaran) produk yang dihasilkan oleh organisasi. Pemasaran produk agar hasil produksi tersebut menjadi laku dan dibutuhkan sehingga proses produksi barang tetap berjalan. Oleh karenanya, penguasaan pasar dalam arti menyebarluaskan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Diperlukan kualitas dan harga yang kompetitif atau unggul dan sesuai pilihan konsumen dalam persaingan kualitas dan harga yang dapat menjadikan pasar dikuasai oleh organisasi perusahaan.

PRINSIP MANAJEMEN

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat luwes. Hal ini berarti sangat tergantung dan menyesuaikan dengan situasi yang sering berubah. Menurut Henry Fayol, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

1. Pembagian kerja.
2. Wewenang dan tanggung jawab.
3. Disiplin.
4. Kesatuan perintah.
5. Kesatuan pengarahan.
6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri.
7. Pembayaran upah yang adil.
8. Pemusatan.
9. Hierarki.
10. Tata tertib.
11. Keadilan.
12. Stabilitas kondisi karyawan.
13. Inisiatif.
14. Semangat kesatuan.

MANAJER

Secara luas manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Dalam ruang lingkup organisasi, manajer adalah seseorang yang bekerja dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan orang-orang yang berada di dalam organisasi guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi. (Muizudan Suleh, 2017).

Jumlah karyawan pada organisasi menentukan struktur organisasi, termasuk klasifikasi manajer. Pengklasifikasian atau pengelompokan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (digambarkan dalam bentuk piramida, dengan jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah dibandingkan di puncak).

1. Manajemen lini pertama, dapat disebut juga dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Manajemen ini sering disebut penyelia, manajer *shift*, manajer area, manajer kantor, atau manajer departemen.
2. Manajemen tingkat menengah mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer pada manajemen lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.
3. Manajemen puncak, bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh manajemen puncak adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk tersebut. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan permintaan pekerjaan.

PERAN DAN KETERAMPILAN MANAJER

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran manajer di tempat kerjanya. Peran yang terdiri dari sepuluh peran tersebut terbagi ke dalam tiga kelompok. Yang pertama adalah peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran tersebut meliputi peran sebagai figur untuk yang dipimpin, pemimpin, dan penghubung. Yang kedua adalah peran informasional, yang dalam hal ini manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara. Yang ketiga adalah peran pengambilan keputusan, yang dalam hal ini sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding. Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas manajer adalah berinteraksi dengan orang lain baik di dalam atau di luar organisasi perusahaan. (Mintzberg. 1973)

Robert L. Katz mengungkapkan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar (Katz, 1974). Ketiga keterampilan dasar tersebut adalah:

1. Keterampilan konseptual.
Manajer, terutama pada manajemen puncak, harus memiliki keterampilan dalam pembuatan konsep, ide, dan gagasan. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian dituliskan menjadi suatu rencana kegiatan. Proses penulisan dan penjelasan gagasan menjadi suatu rencana kerja yang konkret disebut sebagai proses perencanaan. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan pembuatan rencana kerja.
2. Keterampilan berhubungan dengan orang lain.
Manajer juga perlu mempunyai keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut keterampilan kemanusiaan. Manajer perlu mengutamakan komunikasi persuasif terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan melindungi, maka membuat orang-orang yang dipimpinnya merasa

dihargai dan akan bersikap terbuka. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen puncak, menengah, maupun bawah.

3. Keterampilan teknis.

Keterampilan teknis merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu (Griffin, 2006):

1. Keterampilan manajemen waktu.

Manajer harus mampu menggunakan waktu secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit. Terlihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Umumnya manajer, memiliki gaji yang lebih kecil dari Frankfort. Namun, waktu mereka tetap merupakan aset berharga, dan jika tidak terkelola dengan baik, maka mengurangi produktivitas perusahaan.

2. Keterampilan membuat keputusan.

Kemampuan membuat keputusan atau keterampilan menggunakan cara terbaik untuk melakukannya. Manajer, terutama dalam manajemen puncak, perlu mempunyai keterampilan membuat keputusan seperti yang diungkapkan oleh Griffin. Griffin mengungkapkan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus memahami dan memberikan batasan terhadap permasalahan dan membuat berbagai alternatif penyelesaian. Kedua, manajer harus mengevaluasi berbagai alternatif yang ada dan memilih alternatif yang terbaik. Ketiga, manajer harus melaksanakan alternatif yang telah diputuskan serta mengawasi dan mengevaluasinya.

RANGKUMAN MATERI

1. Organisasi dan manajemen saling berhubungan satu sama lain. Organisasi, dengan bercirikan sekumpulan dua orang atau lebih membutuhkan fungsi manajemen untuk mengatur organisasinya itu sendiri. Manajemen, jika merujuk pada peristilahan di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, dapat diartikan dengan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2024).
2. Secara konseptual Morgan dalam buku *Images of Organization* (Morgan, 1986), mengklasifikasikan organisasi seperti citra bergerak (*images in motion*) yakni *machine*, *organism*, *brain*, *culture*, *political system*, *psychic prison*, *transformation*, dan *domination*. Klasifikasi Morgan tersebut, tidak hanya dapat digunakan sebagai metode untuk memahami model organisasi, tetapi juga pengenalan kebutuhan-kebutuhan organisasi dan kesalahan perhitungan dalam pengembangan sebuah organisasi.
3. Geoffrey Vickers, Edgar H. Schein, atau Hofstede mengembangkan konsep Morgan dalam perspektif baru untuk studi organisasi yakni “budaya organisasi dan kepemimpinan (*Organization Culture and Leadership*)”. Organisasi tersebut diklasifikasikan sebagai berikut:
 - a. Organisasi sebagai Mesin (*Machine Views*).
 - b. Organisasi sebagai Organisme (*Organism*).
 - c. Organisasi sebagai Otak (*Brain*).

- d. Organisasi sebagai Kultur (*Culture*).
 - e. Organisasi sebagai Sistem Politik (*Political System*).
 - f. Organisasi sebagai Penjara Psikis (*Psychic Prison*).
 - g. Organisasi sebagai Gerakan yang Berubah-Ubah (*Transformation*).
 - h. Organisasi sebagai Seperangkat Instrumen Dominan (*Domination*).
4. Dalam literatur terbaru, Richard L. Daft, Jonathan Murphy and Hugh Willmott, (2013:16-17), mengklasifikasikan organisasi ke dalam empat kelompok besar, yakni *Social entities*, *Goal-directed*, *Designed as deliberately structured and coordinated activity systems*, dan *Linked to the external environment*.
 - a. Organisasi sebagai entitas sosial (*social entities*).
 - b. Organisasi dengan tujuan yang diarahkan (*goal-directed*).
 - c. Organisasi yang sengaja dirancang terstruktur dan sistem kegiatannya terkoordinasi (*designed as deliberately structured and coordinated activity systems*).
 - d. Organisasi terkait dengan lingkungan eksternal (*linked to the external environment*).
 5. Pelanggaran terhadap asas dan tujuan organisasi kemasyarakatan yang didasarkan pada Pancasila dan UUD 1945 adalah perbuatan yang sangat tercela dalam pandangan moralitas bangsa Indonesia dan karenanya harus diberikan sanksi yang tegas baik sanksi administratif maupun sanksi pidana. "Rakyat secara kolektif itu dikonstruksikan oleh UUD 1945 memberi mandat kepada negara untuk mengadakan kebijakan (*beleid*) dan tindakan pengurusan (*bestuursdaad*), pengaturan (*regelendaad*), pengelolaan (*beheersdaad*), dan pengawasan (*toezichthoudensdaad*) untuk tujuan sebesar besarnya kemakmuran rakyat. Kemudian, negara melalui pemerintah mempunyai kebijakan politik hukum pidana yang dibangun dalam rangka untuk melaksanakan salah satu yurisdiksi negara yakni mempertahankan negara dengan ancaman dari dalam yaitu ormas tertentu yang tidak sejalan dengan Pancasila dan UUD 1945.
 6. Pemerintah dapat melakukan suatu tindakan terhadap suatu organisasi dengan Asas *Contrarius Actus* di dalam hukum administrasi yang berarti bahwa "dalam hukum administrasi dapat dipahami bahwa suatu keadaan hukum yang lahir oleh tindakan badan/pejabat pemerintahan (dengan peraturan dan keputusan hanya dapat diubah atau dibatalkan oleh badan/pejabat pemerintahan yang melahirkan keadaan hukum tersebut, serta dengan tindakan yang sama, yaitu dengan peraturan atau keputusan yang sama pada saat melahirkan keadaan hukum yang akan diubah atau dibatalkan." (Efendi, Aan., dan Poernomo, Freddy., 2017: 67-68).).
 7. Manajemen adalah suatu proses bekerja sama dengan dan melalui lainnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan secara efisien menggunakan sumber daya yang terbatas di lingkungan yang berubah-ubah (Kreitner) (Nursam, 2017). Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi. Manajemen menginginkan tujuan tercapai dengan efektif dan efisien (Nursam, 2017).
 8. Daniel Waren membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern (Wren, Daniel dan Bedeian, Arthur. 2009).
 9. Ada 6 macam teori manajemen diantaranya:
 - a. Aliran klasik: Aliran ini memandang manajemen disesuaikan dengan fungsi-fungsi manajemen. Konsentrasi dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.

- b. Aliran perilaku: Aliran ini memandang manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya mengenai manajemen dan manusia, manajemen perlu memahami manusia.
 - c. Aliran manajemen Ilmiah: Matematika dan ilmu statistika menjadi penggunaan utama manajemen dalam mengembangkan teori manajemen. Dengan pendekatan kuantitatif, permasalahan manajemen dapat dijelaskan dan diselesaikan.
 - d. Aliran analisis sistem: Manajemen diibaratkan sebagai suatu sistem yang melibatkan berbagai bidang keilmuan, dan dengan hal tersebut teori manajemen dikembangkan.
 - e. Aliran manajemen berdasarkan hasil: Aliran ini diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Hasil-hasil yang dicapai oleh manajemen menjadi perhatian dalam aliran ini dan mengenyampingkan interaksi kegiatan karyawan.
 - f. Aliran manajemen mutu: Dalam aliran manajemen mutu ini, pemiiran pengembangan manajemen terarahkan pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.
10. Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang melekat dalam proses manajemen untuk mencapai tujuan. Henry Fayol memperkenalkan fungsi manajemen pada awal abad ke-20. Menurutnya terdapat lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Dalam perkembangan saat ini, terkenal juga empat fungsi manajemen: *planning, organizing, leading, controlling*. (Robbins, dan Coulter, 2021). Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar (Katz, 1974). Ketiga keterampilan tersebut adalah:
- a. Keterampilan konseptual.
 - b. Keterampilan berhubungan dengan orang lain.
 - c. Keterampilan teknis.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Bagaimanakah hubungan organisasi dan manajemen? Jelaskan.
2. Bagaimanakah penjelasan mengenai budaya organisasi dan kepemimpinan berdasarkan pendapat Geoffrey Vickers, Edgar H. Schein, atau Hofstede?
3. Bagaimanakah penjelasan mengenai konstitusionalitas organisasi?
4. Bagaimanakah penjelasan mengenai aliran dalam teori manajemen?
5. Bagaimanakah penjelasan mengenai fungsi manajemen dan manajer?

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia. 2024. Kamus Besar Bahasa Indonesia Daring. Jakarta: Balai Pustaka.
- Barrett, Richard. 2003. *Business & Economics: Vocational Business: Training, Developing and Motivating People*.
- D, Ratna Wilis. 1996. *Teori-Teori Belajar*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Drucker, Peter. 1946. *Concept of Corporation*. New York: The John Day Company.
- Efendi, Aan., dan Poernomo, Freddy., 2017. *Hukum Administrasi*, Jakarta: Sinar Grafika.
- Effendhie, Machmoed. 2019. *Modul Pengantar Organisasi*.
- Fayol, Henry. 1949. *Administration, Industrielle et Generale General and Industrial Management ... Translated ... by Constance Storrs, Etc. Sir Isaac Pitman & Sons, 1949*.
- Farikhah, S., dan Wahyudhiana (2018). *Manajemen Pendidikan (PDF)*. Sleman: Aswaja Pressindo. ISBN 978-602-6733-39-9.
- Griffin, Ricky W. 2006. *Business, 8th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Horton, Paul B. dan Chester L., Hunt. 1984. *Sociology. Edisi keenam. International Student Edition*. Tokyo: Mc.Graw-Hill Book Company Inc.Hlm. 89
- Iriantara, Yosal. 2014. *Manajemen Media Massa (dalam bahasa Inggris). 2*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Ivancevich, J. M., & Ganster, D. C. (Eds.). 1986. *Job stress: From theory to suggestion [Special Issue]*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2).
- Iwan, Sugeng., Ristanti, Idcha, Kusma. 2018. "Tinjauan Pelaksanaan Posyandu Berdasarkan Unsur-Unsur Manajemen (6m) di Dusun Penjalinan, Desa Gondanglegi Kulon". *Jurnal Pendidikan Kesehatan*. 7 (2): 125–145. doi:10.31290/jpk.v7i2.88. ISSN 2442-7993.
- Katz, Robert L. 1974. *Skills of an Effective Administrator*. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.
- Mawhinney, T.C. (Ed.). 1987. *Organizational Behavior Management and Statistical Process Control: Theory, Teclmology, and Research [Special Issue]*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 9(1).
- Mintzberg. 1973. *The Nature of Managerial Work*.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization*. California: Sage Publications.
- Muhtaj, Majda El. 2007. *Hak Asasi Manusia dalam Konstitusi Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Muizu, Wa., Sule, Ernie. 2017. "Manajer dan Perangkat Manajemen Baru" (PDF). *Pekbis Jurnal*. 9 (2): 153.
- Mulyana, Deden. 2017. *Manajemen Biaya: Menyingkapi Lingkungan Bsinis Kontemporer*. Tasikmalaya: Lembaga Penelitian, Pengabdian pada Masyarakat, dan Penjaminan Mutu Pendidikan, Universitas Siliwangi.
- Nursam, Nasrullah. 2017. "Manajemen Kinerja". *Kelola: Journal of Islamic Education Management*. 2 (2). doi:10.24256/kelola.v2i2.438. ISSN 2685-9939.
- Pratama, Rheza. 2020. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish. ISBN 978-623-02-1305-2.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusa (PDF)*. Sidoarjo: Zifatama Publishing. ISBN 978-602-6930-16-3.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2007. *Management, 8th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

- Robbins, Stephen P. Coulter, K., Mary., Randel, Amy., 2021. Management. (edisi ke-Global edition). Harlow. ISBN 978-1-292-34089-0. OCLC 1154954222.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi. 1976. Understanding Practice and Analysis. New York: Random House.
- Smith, Adam. 1776. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.
- Sobirin, Achmad. 2007. Budaya Organisasi, Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Soeharto, Iman (1999). Manajemen Proyek (Dari Konseptual sampai Operasional) Jilid 1: Konsep, Studi Kelayakan dan Jaringan Kerja (PDF) (edisi ke-2). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sutarto, 2006. Dasar-dasar Organisasi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Wren, Daniel dan Bedeian, Arthur. 2009. The Evolution of Management Thought, ed. 6, United States of America: John Wiley & Sons.

Susi Melinasari, S.E., M.E
INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID
Jl. Kapten Dasuki Bakri, Gunung Menyan, Kecamatan Pamijahan, Bogor, Jawa Barat 16810
susi.melinasari@inais.ac.id

BAB 3 LINGKUNGAN DAN ORGANISASI BISNIS
Sebuah Bunga Rampai Ilmu Manajemen dari Literasi Pemikiran
dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Diterbitkan oleh:

INAIS Press

BAB 3 LINGKUNGAN DAN ORGANISASI BISNIS

PENDAHULUAN

Berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi operasi, pengembangan, dan kesuksesan suatu perusahaan disebut lingkungan bisnis. Faktor-faktor ini mencakup berbagai hal yang dapat memengaruhi strategi, keputusan, dan kinerja suatu perusahaan. Faktor internal dalam lingkungan bisnis mencakup unsur-unsur yang terkait langsung dengan organisasi itu sendiri. Ini termasuk struktur organisasi, budaya perusahaan, sumber daya manusia, kebijakan internal, dan kapabilitas operasional. Faktor internal ini dapat mempengaruhi bagaimana strategi dan tujuan perusahaan dirumuskan dan dilaksanakan. Faktor eksternal dalam lingkungan bisnis meliputi segala hal di luar kendali langsung organisasi yang dapat mempengaruhi operasinya

Organisasi bisnis adalah entitas yang didirikan dengan tujuan menghasilkan barang atau jasa dan mencapai keuntungan. Organisasi bisnis dapat berbentuk perusahaan perseorangan (*sole proprietorship*), kemitraan (*partnership*), perusahaan swasta (*private company*), perusahaan publik (*public company*), atau bentuk organisasi bisnis lainnya. Organisasi bisnis melibatkan berbagai kegiatan seperti produksi, pemasaran, penjualan, keuangan, dan manajemen sumber daya manusia. Tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, mencapai keuntungan, serta berkembang dan bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

RINCIAN PEMBAHASAN MATERI

BAB 3 LINGKUNGAN DAN ORGANISASI BISNIS

A. DEFINISI LINGKUNGAN BISNIS

Lingkungan dalam batasan bisnis, menurut Rahmad Dwi Jatmiko (2004) adalah suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan mempunyai atau tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya. Suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengendalikan disebut lingkungan internal. Sedang, suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan tidak mempunyai kemampuan atau sedikit kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhi disebut lingkungan eksternal.

Susilowati dan Basuki (2005) memberikan pengertian lingkungan organisasi sebagai segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi pada organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Athoillah (2017) menyatakan bahwa kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh lingkungannya. Lingkungan dalam organisasi terbagi atas dua macam yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

B. JENIS LINGKUNGAN BISNIS

Jenis lingkungan bisnis meliputi:

1. Lingkungan Eksternal: Terdiri dari faktor-faktor di luar kontrol perusahaan seperti ekonomi, politik, sosial, teknologi, dan hukum.
2. Lingkungan Internal: Meliputi elemen-elemen yang dapat dikendalikan oleh perusahaan seperti budaya organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia, dan sistem manajemen.

3. Lingkungan Tugas: Terdiri dari stakeholder yang secara langsung berinteraksi dengan perusahaan seperti pelanggan, pemasok, pesaing, dan lembaga keuangan.
4. Lingkungan Umum: Merujuk pada faktor-faktor yang tidak langsung memengaruhi perusahaan namun tetap berdampak, seperti tren global, perubahan teknologi, dan perubahan demografi.

C. FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN BISNIS

Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis meliputi:

1. Faktor Ekonomi
Faktor ekonomi dalam lingkungan bisnis mencakup kondisi ekonomi yang mempengaruhi aktivitas perusahaan. seperti inflasi, suku bunga, pertumbuhan ekonomi, kebijakan moneter dan fiskal, pengangguran, nilai tukar mata uang, dan siklus bisnis. Faktor ekonomi dapat berdampak pada permintaan produk atau jasa, biaya produksi, akses modal, dan kestabilan pasar. Perubahan dalam faktor ekonomi dapat memengaruhi keputusan investasi, strategi harga, ekspansi bisnis, dan keseimbangan keuangan perusahaan. Sebagai contoh, kondisi ekonomi yang kuat dapat mendorong pertumbuhan bisnis, sementara resesi ekonomi dapat menghambat pertumbuhan dan menghadirkan tantangan bagi perusahaan.
2. Faktor Politik
Faktor politik dalam lingkungan bisnis merujuk pada kebijakan pemerintah, regulasi, stabilitas politik, dan intervensi politik yang dapat memengaruhi operasi dan keputusan perusahaan. Hal ini meliputi kebijakan perpajakan, regulasi industri, kebijakan perdagangan, stabilitas kebijakan politik, keamanan nasional, serta hubungan diplomatik antar negara.
3. Faktor Sosial
Faktor sosial dalam lingkungan bisnis merujuk pada nilai-nilai, norma, perilaku, dan preferensi masyarakat yang dapat mempengaruhi aktivitas bisnis. Ini mencakup tren demografis, preferensi konsumen, sikap terhadap isu-isu sosial, pendidikan, budaya, dan perubahan gaya hidup. Faktor sosial berdampak pada permintaan pasar, citra merek, inovasi produk, keberlanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan hubungan dengan komunitas. Perusahaan harus memperhatikan faktor sosial untuk memahami pasar mereka dengan lebih baik, menyesuaikan produk dan layanan mereka agar sesuai dengan kebutuhan dan preferensi konsumen, serta membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan dan masyarakat secara umum.
4. Faktor Teknologi
5. Faktor teknologi dalam lingkungan bisnis mengacu pada kemajuan teknologi yang dapat memengaruhi cara bisnis beroperasi, berinovasi, dan bersaing. Contoh perkembangan teknologi ini termasuk adopsi teknologi baru, perangkat lunak dan hardware baru, otomatisasi proses, big data, kecerdasan buatan, Internet of Things (IoT), dan transformasi digital secara keseluruhan. Faktor teknologi juga dapat memengaruhi efisiensi operasional, daya saing, hubungan dengan pelanggan, inovasi produk, model bisnis, dan strategi penjualan.
6. Faktor Hukum dan Regulasi
Faktor hukum dan regulasi dalam lingkungan bisnis merujuk pada peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk mengatur aktivitas bisnis. Hal ini mencakup hukum kontrak, perlindungan konsumen, hak kekayaan intelektual, lingkungan, ketenagakerjaan, dan sebagainya. Peraturan ini memengaruhi cara perusahaan beroperasi, berinovasi, dan berinteraksi dengan pelanggan serta stakeholder lainnya.
7. Faktor Demografi

Faktor demografi dalam lingkungan bisnis mencakup karakteristik penduduk seperti usia, jenis kelamin, pendapatan, pendidikan, dan geografi. Data demografis membantu bisnis memahami pasar sasaran, perilaku konsumen, tren populasional, dan kebutuhan pelanggan. Perubahan demografis seperti penuaan populasi, migrasi, dan perubahan gaya hidup dapat memengaruhi permintaan produk dan layanan.

8. Faktor Budaya

Faktor budaya dalam lingkungan bisnis mencakup nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang memengaruhi perilaku individu dan organisasi dalam konteks sosial. Budaya dapat mempengaruhi preferensi konsumen, citra merek, strategi pemasaran, komunikasi, serta hubungan dengan karyawan dan mitra bisnis. Pemahaman mendalam terhadap budaya lokal dan global membantu bisnis menyesuaikan produk, layanan, dan komunikasi agar relevan dan diterima oleh pasar target. Kesadaran terhadap perbedaan budaya juga penting dalam membangun hubungan yang baik dengan pelanggan, karyawan, dan mitra bisnis lintas budaya.

9. Faktor Globalisasi

Mengacu pada integrasi ekonomi, sosial, dan politik antar negara yang mempengaruhi operasi perusahaan secara global. Globalisasi membuka pasar baru, meningkatkan persaingan, memperluas jaringan pasokan, dan memungkinkan akses terhadap teknologi dan talenta internasional. Perusahaan harus menghadapi tantangan seperti fluktuasi mata uang, perbedaan regulasi, dan kompleksitas rantai pasok global. Sementara itu, globalisasi juga membawa peluang ekspansi, kemitraan strategis lintas batas, dan pertumbuhan bisnis. Maka, pemahaman yang baik terhadap dinamika globalisasi penting bagi kesuksesan perusahaan di era ekonomi yang semakin terhubung secara global.

10. Faktor Etika Bisnis

Merujuk pada standar moral dan prinsip yang mengatur perilaku dan keputusan bisnis. Etika bisnis melibatkan integritas, kejujuran, tanggung jawab sosial, penghargaan terhadap keberagaman, dan keterbukaan dalam berbisnis. Praktik etis mencakup transparansi, perlakuan adil terhadap karyawan dan pelanggan, kepatuhan terhadap hukum dan regulasi, serta peduli terhadap dampak sosial dan lingkungan. Bisnis yang beretika cenderung membangun kepercayaan, reputasi yang baik, dan hubungan jangka panjang dengan stakeholder, sementara pelanggaran etika dapat merusak citra perusahaan dan berdampak negatif secara finansial. Kesadaran akan pentingnya etika bisnis membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang bertanggung jawab dan berkelanjutan.

D. ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS

Analisis lingkungan bisnis melibatkan evaluasi faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan suatu perusahaan. Ini mencakup identifikasi dan pemahaman tentang faktor seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan (analisis PESTEL), serta faktor internal dan eksternal lainnya yang dapat memengaruhi strategi dan operasi suatu perusahaan. Analisis ini membantu perusahaan merencanakan strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan. Karakteristik lingkungan bisnis meliputi:

1. Dinamis: Lingkungan bisnis berubah dengan cepat karena pengaruh dari luar seperti teknologi, persaingan, dan regulasi.
2. Kompleks: Lingkungan bisnis dapat melibatkan berbagai faktor yang saling terkait dan mempengaruhi keputusan perusahaan.

3. Tidak terduga: Beberapa perubahan dalam lingkungan bisnis dapat terjadi secara tiba-tiba dan sulit diprediksi.
4. Beragam: Lingkungan bisnis dapat bervariasi dari satu industri ke industri lainnya, dengan berbagai faktor yang memengaruhi setiap sektor.
5. Tantangan: Perusahaan harus menghadapi tantangan dalam lingkungan bisnis untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan.

Metode yang dapat digunakan untuk menganalisis lingkungan bisnis dapat mencakup:

1. Analisis PESTEL: Menganalisis faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang dapat mempengaruhi bisnis. Analisis PESTEL adalah metode analisis lingkungan bisnis yang melibatkan identifikasi dan evaluasi faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan suatu organisasi. Analisis PESTEL mencakup:
 - a. Politik (Political): Menganalisis faktor-faktor politik seperti kebijakan pemerintah, stabilitas politik, regulasi, dan hukum yang dapat mempengaruhi bisnis.
 - b. Ekonomi (Economic): Menilai kondisi ekonomi seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, suku bunga, dan fluktuasi mata uang yang dapat memengaruhi operasi perusahaan.
 - c. Sosial (Social): Memperhatikan faktor-faktor sosial seperti demografi, tren konsumen, nilai budaya, gaya hidup, dan perubahan sosial yang dapat memengaruhi permintaan pasar.
 - d. Teknologi (Technological): Mengidentifikasi perkembangan teknologi, inovasi, tingkat adopsi teknologi, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi cara bisnis dijalankan.
 - e. Lingkungan (Environmental): Menyelidiki faktor-faktor lingkungan seperti kebijakan lingkungan, perubahan iklim, keberlanjutan, dan isu-isu lingkungan yang dapat mempengaruhi operasi bisnis.
 - f. Hukum (Legal): Memeriksa aspek hukum seperti regulasi industri, perlindungan konsumen, hak kekayaan intelektual, dan peraturan kerja yang dapat memengaruhi kegiatan bisnis.

Dengan melakukan analisis PESTEL, organisasi dapat memahami secara komprehensif lingkungan eksternal mereka, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta merancang strategi yang sesuai untuk menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang ada.
2. Analisis Five Forces Porter: Mengidentifikasi kekuatan persaingan, negosiasi kekuatan pembeli dan pemasok, ancaman produk pengganti, dan ancaman pesaing baru di industri. Analisis Five Forces Porter adalah metode analisis lingkungan bisnis yang dikembangkan oleh Michael Porter untuk mengevaluasi kekuatan persaingan dalam suatu industri. Tahapan analisis Five Forces Porter meliputi:
 - a. Persaingan dalam Industri (Rivalry Among Existing Competitors): Menilai intensitas persaingan antara perusahaan-perusahaan yang sudah ada dalam industri, termasuk faktor-faktor seperti jumlah pesaing, pertumbuhan industri, dan diferensiasi produk.
 - b. Negosiasi Kekuatan Pembeli (Bargaining Power of Buyers): Mengevaluasi sejauh mana pembeli memiliki kekuatan dalam menentukan harga dan kualitas produk atau layanan, termasuk jumlah pembeli, kepentingan pembeli, dan kemudahan beralih.
 - c. Negosiasi Kekuatan Pemasok (Bargaining Power of Suppliers): Mengidentifikasi seberapa kuat pemasok memiliki kekuatan dalam menentukan harga dan pasokan bahan baku, termasuk jumlah pemasok, ketersediaan bahan baku, dan keunikan produk.
 - d. Ancaman Produk Pengganti (Threat of Substitute Products or Services): Menilai sejauh mana produk atau layanan substitusi dapat mengancam bisnis utama suatu industri, termasuk faktor-faktor seperti ketersediaan produk pengganti dan harga relatif.

- e. Ancaman Pesaing Baru (Threat of New Entrants): Menilai seberapa mudah atau sulit bagi pesaing baru untuk memasuki industri, termasuk hambatan masuk, regulasi, dan keunggulan yang dimiliki perusahaan yang sudah ada.

Dengan menganalisis Five Forces Porter, perusahaan dapat memahami dinamika persaingan di dalam industri, mengidentifikasi potensi ancaman dan peluang, serta merancang strategi yang sesuai untuk menjaga keunggulan kompetitif dan menghadapi tantangan yang ada.

3. Analisis SWOT: Evaluasi kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) yang relevan untuk bisnis.

Analisis SWOT adalah metode analisis lingkungan bisnis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) yang relevan bagi suatu organisasi. Tahapan analisis SWOT meliputi:

- a. Kekuatan (Strengths): Identifikasi dan evaluasi faktor internal positif yang memberikan keunggulan kompetitif kepada perusahaan, seperti sumber daya yang kuat, reputasi baik, atau keunggulan operasional.
- b. Kelemahan (Weaknesses): Penilaian terhadap faktor-faktor internal yang dapat menjadi hambatan atau kelemahan bagi perusahaan, seperti kurangnya sumber daya, proses operasional yang tidak efisien, atau kurangnya inovasi.
- c. Peluang (Opportunities): Cari faktor eksternal yang baik untuk perusahaan untuk berkembang dan sukses, seperti perubahan tren pasar, kemajuan teknologi, atau kebijakan pemerintah yang mendukung.
- d. Ancaman (Threats): Cari faktor eksternal yang dapat mengancam kinerja atau keberadaan perusahaan, seperti persaingan yang meningkat, perubahan regulasi yang merugikan, atau perubahan tren konsumen.

Dengan menganalisis SWOT, perusahaan dapat mengidentifikasi posisi relatifnya di pasar, menggali potensi dan tantangan yang dihadapi, serta merancang strategi yang sesuai untuk memanfaatkan kekuatan internal, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi ancaman dalam lingkungan bisnis.

4. Analisis Tren: Memantau dan menganalisis tren pasar, teknologi, dan perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi strategi bisnis.

Analisis tren dalam metode analisis lingkungan bisnis melibatkan pengamatan dan evaluasi terhadap perubahan yang terjadi dalam industri atau pasar yang dapat memengaruhi perusahaan.

Tahapan analisis tren meliputi:

- a. Identifikasi Tren: Mengidentifikasi perubahan signifikan dalam industri, teknologi, perilaku konsumen, regulasi, atau faktor lain yang dapat mempengaruhi bisnis.
- b. Pemahaman Tren: Mengerti implikasi dari tren-tren tersebut terhadap perusahaan, termasuk peluang yang dihadirkan dan ancaman yang mungkin timbul.
- c. Analisis Dampak: Menganalisis bagaimana tren-tren tersebut dapat memengaruhi strategi bisnis, operasional, pemasaran, dan keputusan lainnya.
- b. Peramalan: Membuat perkiraan atau proyeksi tentang arah dan dampak tren-tren tertentu dalam jangka waktu tertentu.
- c. Reaksi dan Adaptasi: Merumuskan strategi adaptasi atau reaksi terhadap tren-tren yang teridentifikasi untuk memanfaatkan peluang yang muncul dan mengurangi risiko yang ditimbulkan.

Dengan melakukan analisis tren secara teratur, perusahaan dapat tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, serta dapat merencanakan strategi yang responsif terhadap perubahan yang terjadi.

5. Analisis Benchmarking: Membandingkan kinerja, praktik, dan strategi bisnis dengan pesaing atau perusahaan terkemuka dalam industri.

Analisis benchmarking adalah metode komparatif yang melibatkan perbandingan kinerja, praktik, strategi, atau proses bisnis perusahaan dengan pesaing atau dengan perusahaan terbaik dalam industri. Tahapan analisis benchmarking meliputi:

- a. Identifikasi Area Benchmarking: Pilih area atau aspek bisnis yang akan dibandingkan, seperti kinerja keuangan, proses operasional, layanan pelanggan, inovasi produk, atau strategi pemasaran.
- b. Pilih Perusahaan Benchmark: Tentukan perusahaan atau organisasi yang akan dijadikan benchmark, biasanya perusahaan yang dianggap sebagai pemimpin dalam aspek yang diinginkan.
- c. Kumpulkan Data: Kumpulkan data terkait kinerja dan praktik dari perusahaan benchmark dan perusahaan sendiri untuk perbandingan.
- d. Analisis Perbandingan: Bandingkan kinerja, praktik, atau strategi perusahaan dengan perusahaan benchmark untuk mengidentifikasi perbedaan, keunggulan, atau kesempatan perbaikan.
- e. Identifikasi Tindakan Korektif: Tentukan langkah-langkah yang perlu diambil untuk menyesuaikan atau meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan hasil perbandingan dengan perusahaan benchmark.
- f. Implementasi Perbaikan: Terapkan perbaikan atau perubahan berdasarkan temuan dari analisis benchmarking untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

Dengan melakukan analisis benchmarking, perusahaan dapat belajar dari praktik terbaik dalam industri, mengevaluasi posisi mereka di pasar, mengidentifikasi peluang perbaikan, dan merancang strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan bisnis mereka.

6. *Scenarios Planning*: Membuat skenario alternatif untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan yang dapat memengaruhi bisnis.

Analisis scenario planning adalah metode analisis lingkungan bisnis yang melibatkan pengembangan berbagai skenario alternatif untuk membantu perusahaan mempersiapkan diri terhadap berbagai kemungkinan masa depan. Tahapan analisis scenario planning meliputi:

- a. Identifikasi Isu Kunci: Identifikasi faktor-faktor kunci yang dapat mempengaruhi bisnis di masa depan, seperti perubahan pasar, teknologi baru, perubahan regulasi, atau gejolak politik.
- b. Pembuatan Skenario: Kembangkan berbagai skenario alternatif yang mencerminkan berbagai kemungkinan hasil dari kombinasi faktor-faktor kunci yang diidentifikasi.
- c. Analisis Skenario: Evaluasi setiap skenario secara mendalam, termasuk dampaknya terhadap bisnis, risiko yang terkait, dan strategi yang mungkin diperlukan dalam setiap skenario.
- d. Identifikasi Tindakan: Identifikasi tindakan yang dapat diambil dalam setiap skenario untuk mengantisipasi perubahan, memanfaatkan peluang, atau mengurangi risiko.
- e. Pemantauan dan Evaluasi: Pantau perkembangan lingkungan bisnis secara terus-menerus, evaluasi skenario yang telah dibuat, dan sesuaikan strategi berdasarkan informasi terbaru.

Melalui analisis scenario planning, perusahaan dapat lebih siap menghadapi ketidakpastian dan perubahan dalam lingkungan bisnis, mempersiapkan strategi alternatif, dan meningkatkan daya adaptasi serta ketangguhan organisasi terhadap perubahan yang tidak terduga.

7. Analisis Stakeholder: Mengidentifikasi dan memahami kepentingan para pemangku kepentingan yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh bisnis.

Analisis stakeholder dalam metode analisis lingkungan bisnis adalah proses identifikasi, evaluasi, dan manajemen hubungan dengan para pemangku kepentingan yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh operasi perusahaan. Tahapan analisis stakeholder meliputi:

- a. Identifikasi Stakeholder: Mengidentifikasi semua pihak yang memiliki kepentingan dalam perusahaan, seperti karyawan, pelanggan, investor, pemasok, komunitas lokal, pemerintah, dan lainnya.
- b. Pemetaan Kepentingan: Memahami kepentingan, kekuatan, harapan, dan kebutuhan dari setiap stakeholder yang dapat berpengaruh pada bisnis perusahaan.
- c. Evaluasi Pengaruh: Menilai sejauh mana setiap stakeholder memiliki pengaruh terhadap perusahaan dan sebaliknya, serta dampaknya terhadap keputusan dan operasi perusahaan.
- d. Konsultasi dan Keterlibatan: Melibatkan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan, mendengarkan masukan mereka, dan berkomunikasi secara terbuka untuk membangun hubungan yang baik.
- e. Manajemen Hubungan: Mengelola hubungan dengan stakeholder dengan baik, mengidentifikasi kebutuhan dan harapan mereka, serta memastikan keberlanjutan hubungan yang saling menguntungkan.

Melalui analisis stakeholder, perusahaan dapat memahami perspektif dan kepentingan berbagai pihak yang terlibat, mengurangi risiko konflik, membangun dukungan, dan meningkatkan reputasi perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompleks.

8. Analisis Competitive Intelligence: Mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pesaing, pasar, dan tren industri untuk mendukung pengambilan keputusan strategis.

Competitive Intelligence (CI) adalah proses pengumpulan, analisis, dan penerapan informasi tentang pesaing, pelanggan, tren industri, dan lingkungan bisnis untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Tahapan analisis Competitive Intelligence dalam metode analisis lingkungan bisnis meliputi:

- a. Pendefinisian Kebutuhan Informasi: Identifikasi informasi yang dibutuhkan untuk memahami pesaing dan lingkungan bisnis.
- b. Pengumpulan Informasi: Melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber seperti publikasi, laporan keuangan, situs web, dan wawancara dengan ahli industri.
- c. Penganalisisan Informasi: Proses evaluasi dan interpretasi informasi yang telah dikumpulkan untuk mengidentifikasi pola, tren, kekuatan, dan kelemahan pesaing.
- d. Penyusunan Strategi: Berdasarkan analisis CI, menyusun strategi untuk merespons temuan dan mengantisipasi langkah yang akan diambil pesaing.
- e. Implementasi Tindakan: Mengimplementasikan keputusan strategis berdasarkan temuan CI untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan.
- f. Evaluasi dan Pemantauan: Melakukan evaluasi terhadap efektivitas strategi yang diimplementasikan dan terus memantau perubahan dalam lingkungan bisnis untuk menyesuaikan strategi secara berkala.

Melalui tahapan-tahapan ini, perusahaan dapat memperoleh wawasan yang lebih dalam tentang pesaing dan lingkungan bisnisnya, sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan meningkatkan daya saing mereka. Pendekatan dan metode ini membantu perusahaan untuk memahami lingkungan bisnis mereka dengan lebih baik, merencanakan strategi yang tepat, dan mengidentifikasi peluang serta tantangan yang ada.

E. ORGANISASI BISNIS

Organisasi bisnis adalah entitas ekonomi yang didirikan dengan tujuan untuk memproduksi barang atau jasa yang dibutuhkan pasar. Tujuan utama dari organisasi bisnis biasanya adalah untuk memperoleh keuntungan melalui kegiatan operasionalnya. Organisasi bisnis dapat beroperasi dalam berbagai bentuk seperti perusahaan perseorangan, kemitraan, perusahaan terbatas (PT), atau korporasi.

Organisasi bisnis adalah sebuah entitas yang dibentuk oleh individu atau kelompok individu untuk menjalankan kegiatan ekonomi dengan tujuan memproduksi barang atau jasa untuk dijual kepada konsumen atau bisnis lainnya. Organisasi bisnis memiliki struktur hierarkis yang menentukan tanggung jawab, wewenang, dan hubungan antar anggota organisasi. Tujuan utama dari organisasi bisnis adalah untuk mencapai pertumbuhan, keuntungan, dan keberlanjutan melalui operasional yang efektif dan efisien.

Faktor-faktor dalam sebuah organisasi bisnis meliputi:

1. Struktur organisasi

Struktur organisasi dalam organisasi bisnis merujuk pada tata cara di mana tugas, tanggung jawab, dan wewenang didistribusikan, serta bagaimana koordinasi dan kontrol dilakukan di antara bagian-bagian organisasi. Ada beberapa jenis struktur organisasi yang umum, termasuk:

- a. Fungsional: Berdasarkan fungsi, seperti produksi, pemasaran, dan keuangan.
- b. Matriks: Kombinasi fungsional dan proyek, di mana karyawan memiliki dua atasan.
- c. Divisi: Berdasarkan produk, wilayah geografis, atau pasar target.
- d. Matriks Grid: Gabungan struktur fungsional dan divisi, memadukan keunggulan dari kedua struktur.
- e. Lini: Struktur hierarkis dengan garis komando lurus dari puncak ke bawah.
- f. Flat: Struktur datar dengan sedikit tingkatan hierarki.
- g. Fungsional Terdesentralisasi: Fungsi utama berada di pusat, sementara unit-unit lain memiliki otonomi lebih besar.

Setiap struktur memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri, dan pemilihan struktur organisasi harus mempertimbangkan tujuan bisnis, ukuran perusahaan, dan lingkungan operasionalnya.

2. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan merujuk pada nilai-nilai, norma, keyakinan, perilaku, dan kebiasaan yang dipegang oleh anggota organisasi bisnis. Budaya perusahaan memengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi, bekerja, dan membuat keputusan dalam organisasi. Hal ini dapat mencakup:

- a. Nilai inti: Prinsip atau keyakinan yang mendasari tindakan dan keputusan dalam organisasi.
- b. Norma perilaku: Standar perilaku yang diharapkan dari karyawan.
- c. Komunikasi: Cara informasi dan ide-ide disampaikan dan diterima dalam organisasi.
- d. Kesesuaian: Sejauh mana nilai dan perilaku karyawan sesuai dengan nilai perusahaan.
- e. Kepemimpinan: Bagaimana para pemimpin mempengaruhi dan membentuk budaya organisasi.
- f. Inovasi: Tingkat dukungan terhadap ide-ide baru dan perubahan.
- g. Kerjasama: Bagaimana kolaborasi dan kerja tim didorong dan dihargai.

Budaya perusahaan yang kuat dan positif dapat meningkatkan kinerja, kepuasan karyawan, dan

3. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia dalam organisasi bisnis merujuk pada tenaga kerja atau karyawan yang bekerja di dalamnya. Hal ini mencakup aspek-aspek berikut:

- a. Rekrutmen dan Seleksi: Proses menarik, memilih, dan menempatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b. Pengembangan Karyawan: Pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk meningkatkan kinerja dan memenuhi kebutuhan karir karyawan.
- c. Kompensasi dan Penghargaan: Sistem penggajian, insentif, dan pengakuan yang memotivasi karyawan untuk berkinerja baik.
- d. Manajemen Kinerja: Proses evaluasi kinerja, umpan balik, dan pengembangan rencana kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.
- e. Hubungan Karyawan: Interaksi antara manajemen dan karyawan, serta antar karyawan, yang mempengaruhi iklim kerja dan produktivitas.
- f. Kesejahteraan Karyawan: Program kesehatan, keseimbangan kerja-hidup, dan dukungan lainnya yang meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- g. Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dapat menjadi aset berharga bagi organisasi, menggerakkan inovasi, produktivitas, dan keunggulan bersaing.

4. Sistem manajemen

Sistem manajemen dalam organisasi bisnis adalah kerangka kerja yang digunakan untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan organisasi agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini mencakup:

- a. Perencanaan: Penetapan tujuan, strategi, dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. Organisasi: Penetapan struktur organisasi, tugas, tanggung jawab, dan hubungan antar bagian organisasi.
- c. Pengarahan: Memimpin, memotivasi, dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan secara efektif.
- d. Kontrol: Menetapkan standar kinerja, memantau realisasi tujuan, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan.
- e. Evaluasi: Mengevaluasi kinerja organisasi dan individu untuk meningkatkan proses dan hasil.
- f. Komunikasi: Memastikan aliran informasi yang efektif di seluruh organisasi.
- g. Inovasi: Mendorong perubahan dan peningkatan berkelanjutan dalam proses dan produk.

Sistem manajemen yang baik membantu organisasi untuk efisien, efektif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan, sehingga dapat mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih baik.

5. Strategi bisnis

Dalam organisasi bisnis, "strategi bisnis" adalah istilah yang mengacu pada rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Penentuan cara terbaik untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan dalam jangka panjang adalah bagian dari proses tersebut. Penjelasan strategi bisnis meliputi: Pemilihan Pasar Sasaran: Identifikasi pasar yang akan dilayani dan kebutuhan yang akan dipenuhi.

- a. Diferensiasi: Menentukan cara organisasi akan berbeda dari pesaing dalam nilai yang ditawarkan kepada pelanggan.
- b. Keunggulan Kompetitif: Menemukan cara untuk menciptakan nilai tambah yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing.
- c. Penetapan Tujuan: Menetapkan tujuan jangka panjang yang jelas dan terukur untuk mengarahkan semua keputusan dan tindakan.

- d. Rencana Aksi: Merumuskan langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan.
- e. Evaluasi dan Penyesuaian: Melakukan pemantauan berkala terhadap strategi, mengevaluasi kinerja, dan menyesuaikan rencana jika diperlukan.
- f. Inovasi: Mengintegrasikan inovasi sebagai bagian integral dari strategi untuk mempertahankan relevansi dan daya saing.

Strategi bisnis yang baik tidak hanya mengarah pada pemenuhan kebutuhan pelanggan tetapi juga menciptakan nilai tambah bagi organisasi, memastikan pertumbuhan berkelanjutan, dan menjaga keunggulan kompetitif di pasar.

6. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal dalam organisasi bisnis mencakup semua faktor di luar kontrol langsung perusahaan yang dapat mempengaruhi operasi dan keberhasilannya. Penjelasan lingkungan eksternal meliputi:

- a. Pasar: Permintaan, persaingan, dan tren di pasar tempat perusahaan beroperasi.
- b. Regulasi: Kebijakan pemerintah, undang-undang, dan peraturan yang dapat memengaruhi cara perusahaan beroperasi.
- c. Tren Ekonomi: Faktor-faktor ekonomi seperti inflasi, suku bunga, dan kondisi pasar yang mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.
- d. Tren Sosial dan Budaya: Perubahan dalam nilai, preferensi konsumen, dan tren sosial yang dapat memengaruhi permintaan produk atau layanan.
- e. Tren Teknologi: Perkembangan teknologi yang dapat menciptakan peluang baru atau mengancam model bisnis yang ada.
- f. Lingkungan Politik: Stabilitas politik, kebijakan publik, dan isu politik yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan.
- g. Keberlanjutan Lingkungan: Faktor-faktor lingkungan seperti isu-isu keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan yang semakin penting.

Memahami dan merespons lingkungan eksternal dengan tepat penting bagi kesuksesan jangka panjang organisasi, karena faktor-faktor ini dapat menjadi peluang atau ancaman yang signifikan.

7. Teknologi

Teknologi dalam organisasi bisnis merujuk pada penggunaan perangkat keras, perangkat lunak, dan sistem informasi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing. Penjelasan teknologi dalam organisasi bisnis mencakup:

- a. Perangkat Keras: Komputer, server, perangkat mobile, dan infrastruktur jaringan yang digunakan untuk mendukung operasi bisnis.
- b. Perangkat Lunak: Aplikasi dan program komputer yang membantu dalam manajemen data, analisis, komunikasi, dan proses bisnis lainnya.
- c. Sistem Informasi: Sistem yang mengelola dan mengolah data untuk mendukung pengambilan keputusan dan operasi sehari-hari.
- d. E-Commerce: Penggunaan teknologi digital untuk melakukan transaksi bisnis secara online.
- e. Cloud Computing: Penyediaan layanan komputasi melalui internet untuk menyimpan data dan menjalankan aplikasi.
- f. Big Data dan Analitik: Penggunaan data dalam skala besar untuk mendapatkan wawasan bisnis yang berharga.

- g. IoT (Internet of Things): Koneksi perangkat fisik ke internet untuk mengumpulkan dan bertukar data.

Teknologi dapat mengubah cara organisasi beroperasi, berinteraksi dengan pelanggan, dan menciptakan nilai tambah. Penerapan teknologi yang tepat dapat membantu meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing organisasi di pasar yang terus berubah.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam organisasi bisnis melibatkan proses mempengaruhi dan memandu individu atau tim untuk mencapai tujuan organisasi. Penjelasan kepemimpinan dalam organisasi bisnis mencakup:

- a. Visi dan Inspirasi: Menetapkan arah, tujuan, dan visi yang menginspirasi orang-orang untuk bekerja menuju pencapaian bersama.
- b. Kepemimpinan Situasional: Menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan situasi yang berbeda.
- c. Kepemimpinan Transformasional: Mendorong perubahan, inovasi, dan pertumbuhan melalui motivasi, inspirasi, dan pengaruh positif.
- d. Kepemimpinan Servant: Fokus pada pelayanan kepada orang lain dan membantu mereka berkembang dan berhasil.
- e. Kemampuan Komunikasi: Kemampuan untuk menyampaikan visi, memberikan umpan balik, dan membangun hubungan yang kuat.
- f. Kemampuan Pengambilan Keputusan: Mampu membuat keputusan yang tepat berdasarkan informasi yang tersedia.
- g. Kemampuan Memotivasi: Mendorong karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka dan memberikan dukungan yang diperlukan.

Kepemimpinan yang efektif dapat membantu membangun budaya kerja yang positif, meningkatkan kinerja karyawan, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

9. Kualitas produk atau layanan

Kualitas produk atau layanan dalam organisasi bisnis merujuk pada tingkat keunggulan atau kesesuaian dengan harapan pelanggan. Penjelasan kualitas produk atau layanan dalam organisasi bisnis mencakup:

- a. Konsistensi: Kualitas yang konsisten dari produk atau layanan yang disediakan.
- b. Kepuasan Pelanggan: Sejauh mana produk atau layanan memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- c. Inovasi: Penyempurnaan berkelanjutan produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berubah.
- d. Keandalan: Produk atau layanan dapat diandalkan dan berfungsi sebagaimana mestinya.
- e. Kepribadian: Produk atau layanan memiliki karakteristik yang membedakannya dari pesaing.
- f. Tanggung Jawab Sosial: Kualitas tidak hanya merujuk pada produk atau layanan itu sendiri, tetapi juga pada dampak sosial dan lingkungan dari produksi dan penggunaannya.
- g. Persepsi Nilai: Pelanggan merasa mendapatkan nilai yang sebanding dengan harga yang mereka bayarkan.

Kualitas produk atau layanan yang tinggi penting untuk membangun kepercayaan pelanggan, mempertahankan loyalitas, menciptakan keunggulan kompetitif, dan mendukung pertumbuhan jangka panjang suatu organisasi.

10. Inovasi dan adaptabilitas

Inovasi dalam organisasi bisnis mencakup pengembangan dan penerapan ide baru, produk, layanan, proses, atau model bisnis yang membawa nilai tambah. Adaptabilitas merujuk pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan mengelola perubahan tersebut secara efektif.

Penjelasan inovasi dan adaptabilitas dalam organisasi bisnis mencakup:

- a. Inovasi Produk/Layanan: Pengembangan produk atau layanan baru yang memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang.
- b. Inovasi Proses: Peningkatan efisiensi atau efektivitas melalui perubahan dalam cara kerja atau produksi.
- c. Inovasi Model Bisnis: Penciptaan atau penyesuaian model bisnis untuk mencapai tujuan yang berbeda atau menghadapi persaingan.
- d. Adaptabilitas Organisasi: Kemampuan organisasi untuk merespons perubahan pasar, teknologi, atau kebijakan dengan cepat dan efisien.
- e. Pendekatan Percobaan dan Pembelajaran: Mendorong budaya di mana eksperimen, kegagalan, dan pembelajaran cepat didorong untuk mendorong inovasi.
- f. Fleksibilitas Struktural: Struktur organisasi yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan dan tuntutan pasar.
- g. Kepemimpinan yang Mendukung: Kepemimpinan yang mendorong inovasi, mendukung risiko yang terukur, dan memfasilitasi adaptasi.

Inovasi dan adaptabilitas yang berhasil memungkinkan organisasi untuk tetap relevan, kompetitif, dan responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

RANGKUMAN MATERI

Operasional, pengembangan, dan kesuksesan suatu organisasi atau entitas bisnis di pengaruhi oleh lingkungan bisnis yang terdiri dari faktor internal dan eksternal. Lingkungan bisnis mencakup berbagai aspek yang dapat mempengaruhi strategi, keputusan, dan kinerja perusahaan. Pemahaman yang baik tentang lingkungan bisnis penting bagi perusahaan dalam merumuskan strategi yang efektif, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta mengantisipasi perubahan yang berpotensi mempengaruhi operasi dan pertumbuhan bisnis. Perusahaan yang mampu mengelola dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis dengan baik memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Analisis lingkungan bisnis melibatkan evaluasi komponen eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan suatu perusahaan. Ini mencakup identifikasi dan pemahaman tentang komponen politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, budaya, globalisasi, dan etika bisnis.

Organisasi bisnis adalah sebuah entitas yang dibentuk oleh individu atau kelompok individu untuk menjalankan kegiatan ekonomi dengan tujuan memproduksi barang atau jasa untuk dijual kepada konsumen atau bisnis lainnya. Organisasi bisnis memiliki struktur hierarkis yang menentukan tanggung jawab, wewenang, dan hubungan antar anggota organisasi. Tujuan utama dari organisasi bisnis adalah untuk mencapai pertumbuhan, keuntungan, dan keberlanjutan melalui operasional yang efektif dan efisien.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan lingkungan bisnis?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan organisasi bisnis?
3. Sebutkan apa saja faktor – faktor lingkungan bisnis?

4. Sebutkan cakupan pendekatan dan metode analisis lingkungan bisnis?
5. Sebutkan jenis – jenis lingkungan bisnis?

DAFTAR PUSTAKA

- Jatmiko, Rahmad Dwi, 2004. *Manajemen Stratejik*. Edisi 1. Cet. 2. Malang: UMM Press
- Susilowati, I., Basuki. (2005). Dampak Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja. *Jurnal JRBI*, 1(1), 31-47
- Wardhana, Aditya. (2014). *Business Internasional*. Bandung: Karya Manunggal Lithomas

GLOSARIUM

- Lingkungan Bisnis : Kumpulan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi operasi, pengembangan, dan kesuksesan suatu organisasi atau entitas bisnis. Lingkungan bisnis mencakup berbagai aspek yang dapat mempengaruhi strategi, keputusan, dan kinerja perusahaan
- Organisasi Bisnis : Entitas yang didirikan dengan tujuan menghasilkan barang atau jasa dan mencapai keuntungan
- Stakeholder : Individu, kelompok, atau entitas yang memiliki kepentingan atau dapat dipengaruhi oleh aktivitas, keputusan, atau kinerja suatu organisasi atau proyek. Mereka memiliki peran dan kepentingan yang beragam dalam konteks bisnis atau lingkungan organisasi tertentu.
- Pelanggan : Individu atau organisasi yang membeli atau menggunakan produk atau layanan dari suatu bisnis
- Pemasok : Individu, perusahaan, atau entitas yang menyediakan bahan baku, komponen, produk, atau layanan kepada suatu bisnis
- Pesaing : Individu, perusahaan, atau entitas lain yang beroperasi dalam industri yang sama atau serupa dan bersaing untuk meraih pangsa pasar, pelanggan, atau sumber daya yang sama.

Dr. Yaya Ruhendra Casmita Pujiharto, S.Pi., ME

INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID

Jl. Kapten Dasuki Bakri, Gunung Menyan, Kecamatan Pamijahan, Bogor, Jawa Barat 16810

yayarcpujiharto@gmail.com

BAB 4 KONSEP DASAR ETIKA MANAJEMEN

Sebuah Bunga Rampai Ilmu Manajemen dari Literasi Pemikiran
dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Diterbitkan oleh:

INAIS Press

BAB 4

KONSEP DASAR ETIKA MANAJEMEN

4.1. Pengertian Etika Manajemen

Etika adalah studi tentang apa yang dianggap benar atau salah, baik dalam konteks perilaku manusia maupun dalam pilihan dan tindakan moral dalam menjalani kehidupan yang bermakna dan bertanggung jawab. Etika juga didefinisikan sebagai cabang ilmu yang berisi sistem dan pedoman nilai-nilai yang berkaitan dengan konsepsi benar dan salah yang berlaku dan dihayati oleh kelompok di suatu komunitas. Dengan konsepsi ilmu sebagai kajian yang relatif, maka bisa jadi nilai-nilai di dalam etika akan berubah, berkembang dan mungkin saja berbeda nilai baik buruknya pada komunitas-komunitas yang berbeda (Febriani dan Suci 2015).

Sedangkan Manajemen dapat didefinisikan sebagai berikut: (1) Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan ke arah pencapaian tujuan melalui suatu proses; (2) Manajemen merupakan suatu sistem kerja sama dengan pembagian peran yang jelas; dan (3) Manajemen melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Jika kata etika digabungkan dengan kata manajemen sehingga membentuk kalimat etika manajemen memiliki arti pemikiran atau refleksi tentang moralitas dalam manajemen. Moralitas disini berarti aspek baik atau buruk, terpuji atau tercela, benar atau salah dari perilaku manusia. Jadi kesimpulan deskripsi mengenai etika manajemen merupakan suatu proses dan upaya untuk mengetahui hal-hal yang benar dan yang salah yang berkenaan dengan praktek manajemen yang menjadi acuan seseorang atau sekelompok orang dalam bertindak dan bertingkah laku yang berlaku dalam sekelompok orang atau organisasi tertentu. Tujuan dari pembahasan Konsep Dasar Etika Manajemen ialah untuk membangun Sumber Daya Manusia (SDM) yang bermoral, jujur, berkualitas dan saling menghargai kepada orang lain untuk menghindari persaingan yang tidak sehat di dalam sebuah organisasi ataupun dalam dunia bisnis. Karena etika merupakan sarana yang memberi orientasi di dalam kehidupan manusia untuk memiliki kedalaman sikap kemandirian, kedamaian, kesejahteraan dan juga memiliki rasa tanggung jawab terhadap orang lain maupun terhadap dirinya sendiri (Hidayat dan Rifai, 2018)

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan kalau etika manajemen adalah studi dan penerapan nilai-nilai moral dalam konteks manajemen. Ini mencakup pemikiran dan refleksi tentang apa yang dianggap baik atau buruk, benar atau salah dalam perilaku dan keputusan manajerial. Etika manajemen juga melibatkan upaya untuk memastikan bahwa tindakan manajemen mengikuti prinsip-prinsip moral yang membantu menciptakan lingkungan kerja yang bermoral, adil, dan bertanggung jawab. Dengan kata lain, etika manajemen adalah upaya untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip moral ke dalam praktik manajemen organisasi dengan tujuan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan, baik dari segi finansial maupun sosial

Secara lebih khusus, etika manajemen melibatkan:

1. **Integritas:** Menjalankan bisnis dengan kejujuran dan kejujuran yang tinggi, memegang teguh nilai-nilai moral dalam segala aspek operasi perusahaan.

2. **Pertanggungjawaban:** Mengakui dan mempertanggungjawabkan konsekuensi dari setiap tindakan atau keputusan yang diambil, baik itu terhadap karyawan, pemegang saham, masyarakat, atau lingkungan.
3. **Keadilan:** Menyediakan perlakuan yang adil dan merata kepada semua pihak yang terlibat dalam operasi perusahaan, tanpa memandang ras, jenis kelamin, agama, atau status sosial.
4. **Kepedulian sosial:** Mengakui tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat di sekitarnya dan berpartisipasi dalam inisiatif sosial yang berdampak positif.
5. **Pematuhan hukum:** Mematuhi semua hukum dan peraturan yang berlaku, serta menjalankan bisnis sesuai dengan standar etika yang diterima secara luas.

Praktik etika manajemen bukan hanya tentang kepatuhan terhadap aturan dan peraturan yang ditetapkan, tetapi juga tentang mengadopsi sikap dan perilaku yang bertanggung jawab, menghormati, dan memperhatikan konsekuensi sosial dari keputusan bisnis.

4.2. Pendekatan Etika

Menurut Bartens (2013) pendekatan etika dibagi menjadi tiga yakni :

1. **Etika Deskriptif:** Pendekatan ini mencoba untuk menggambarkan atau menjelaskan apa yang sedang terjadi dalam praktik-praktik etika di masyarakat atau dalam suatu organisasi. Fokusnya adalah pada deskripsi fenomena etika tanpa memberikan penilaian moral atau evaluasi terhadap tindakan-tindakan tersebut.
2. **Etika Normatif:** Pendekatan ini berkaitan dengan pembuatan aturan, prinsip, atau norma moral yang digunakan sebagai panduan dalam mengambil keputusan etis. Tujuannya adalah untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan berdasarkan standar moral tertentu.
3. **Metaetika:** Pendekatan ini mempertanyakan sifat dan dasar dari nilai-nilai moral serta makna dari istilah-istilah moral. Metaetika tidak terlibat dalam memberikan penilaian etis terhadap tindakan-tindakan tertentu, tetapi lebih berfokus pada analisis konsep dan argumen moral itu sendiri.

Pemahaman tentang ketiga pendekatan ini dapat membantu dalam memahami kompleksitas dan keragaman studi etika serta memperkaya pandangan terhadap isu-isu moral dalam berbagai konteks, termasuk dalam manajemen dan bisnis.

Berdasarkan penjelasan yang diberikan oleh Ruslan (2011), sistematika etika dapat dibagi menjadi beberapa bagian yang meliputi:

1. **Etika Individu:** Membahas prinsip-prinsip moral yang berkaitan dengan perilaku individu dalam kehidupan sehari-hari, termasuk pertimbangan-pertimbangan etis dalam mengambil keputusan dan bertindak.
2. **Etika Sosial:** Memfokuskan pada prinsip-prinsip moral yang berlaku dalam hubungan antarindividu, kelompok, atau masyarakat, termasuk norma-norma moral yang mengatur interaksi sosial dan tanggung jawab sosial.

3. **Etika Keluarga:** Membahas prinsip-prinsip moral yang berlaku dalam lingkungan keluarga, termasuk kewajiban-kewajiban moral antara anggota keluarga dan norma-norma moral dalam hubungan keluarga.
4. **Etika Politik:** Meliputi prinsip-prinsip moral yang berkaitan dengan perilaku politik, termasuk tanggung jawab moral para pemimpin politik dan warga negara dalam kehidupan politik.
5. **Etika Bisnis:** Membahas prinsip-prinsip moral yang terkait dengan praktik bisnis dan perilaku perusahaan, termasuk tanggung jawab sosial perusahaan, integritas dalam bisnis, dan keadilan ekonomi.
6. **Etika Profesi:** Meliputi prinsip-prinsip moral yang berlaku dalam praktik profesional, termasuk kode etik profesi, tanggung jawab terhadap klien atau pasien, dan integritas dalam praktik profesi.
7. **Etika Lainnya:** Termasuk dalam kategori ini adalah berbagai bidang etika lain yang tidak termasuk dalam kategori di atas, seperti etika lingkungan, etika teknologi, etika medis, dan sebagainya.

Dengan memahami sistematika ini, seseorang dapat memiliki gambaran yang lebih komprehensif tentang berbagai aspek etika yang berlaku dalam berbagai konteks kehidupan dan aktivitas manusia.

Menurut Ruslan (2011), etika dapat dibagi menjadi dua bagian utama, yaitu:

1. **Etika Umum:** Merupakan bagian dari etika yang membahas prinsip-prinsip moral yang berlaku secara umum bagi semua individu dan dalam berbagai situasi kehidupan. Etika umum mencakup nilai-nilai moral yang dianggap universal dan berlaku untuk semua orang tanpa memandang latar belakang, kepercayaan, atau konteks khusus.
2. **Etika Khusus:** Merupakan bagian dari etika yang membahas prinsip-prinsip moral yang berlaku dalam konteks atau bidang-bidang tertentu yang memiliki karakteristik khusus. Ini mencakup etika dalam berbagai profesi, seperti etika medis, etika hukum, etika bisnis, serta etika dalam berbagai aktivitas atau bidang kehidupan yang memiliki dilema moral dan pertimbangan etis yang spesifik.

Etika khusus dapat dibagi lagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. **Etika Individu:** Merupakan bagian dari etika khusus yang membahas prinsip-prinsip moral yang berkaitan dengan perilaku dan keputusan individu. Etika individu mencakup pertimbangan-pertimbangan moral yang harus dipertimbangkan oleh individu dalam tindakan dan keputusan mereka dalam kehidupan sehari-hari.
2. **Etika Sosial:** Merupakan bagian dari etika khusus yang membahas prinsip-prinsip moral yang berlaku dalam hubungan antarindividu, kelompok, atau masyarakat secara luas. Etika sosial mencakup norma-norma moral yang mengatur interaksi sosial, tanggung jawab sosial, dan prinsip-prinsip moral yang berlaku dalam lingkungan sosial.

Sistem penilaian etika menurut ketiga sumber tersebut sebagai berikut:

1. **Soekanto (1989):**

- Titik berat penilaian etika adalah pada perbuatan baik atau jahat, susila atau tidak susila.
- Etika memberikan pedoman perilaku bagi seseorang dalam menjalani hidup sesuai dengan norma yang berlaku dalam kelompoknya.
- Penilaian etika berdasarkan pada perbuatan atau tindakan yang baik atau jahat yang dijalankan individu dalam kehidupan sehari-hari.

2. Isnanto (2009):

- Perbuatan atau kelakuan seseorang yang telah menjadi sifat baginya atau telah mendarah daging disebut akhlak atau budi pekerti.
- Penilaian etika berfokus pada apakah perbuatan tersebut baik atau buruk, susila atau tidak susila.
- Ada penekanan pada pentingnya akhlak atau budi pekerti dalam menilai perilaku seseorang.

3. Burhanuddin Salam (2008):

- Suatu perbuatan dinilai pada tiga tingkat: pertama, rencana atau niat dalam hati; kedua, perbuatan yang nyata atau dilakukan; dan ketiga, akibat atau hasil dari perbuatan tersebut.
- Penilaian etika mencakup evaluasi terhadap rencana, perbuatan, serta hasil dari perbuatan tersebut.
- Terdapat penekanan pada pentingnya menilai akibat atau hasil dari perbuatan dalam menentukan baik buruknya suatu perbuatan.

Dari rangkuman tersebut, kita dapat melihat bahwa penilaian etika menurut ketiga sumber tersebut didasarkan pada penilaian terhadap perbuatan atau tindakan individu, baik itu dalam bentuk rencana, perbuatan nyata, maupun akibat dari perbuatan tersebut. Evaluasi dilakukan berdasarkan pada kriteria baik atau buruk, serta susila atau tidak susila. Selain itu, ada pula penekanan pada pentingnya akhlak atau budi pekerti dalam menilai perilaku seseorang.

4.3 Teori-teori etika

Menurut Febriani dan Suci (2015), Secara umum, teori-teori mengenai etika berkembang atas dasar penalaran rasional yang terbatas kepada pencapaian kepentingan atau tujuan hidup manusia. Dalam kajian filsafat, terdapat banyak sistem atau teori mengenai etika tentang hakikat moralitas dan fungsinya dalam kehidupan manusia antara lain:

1. Egoisme:

- Menekankan bahwa setiap individu hanya memperhatikan kepentingan dirinya sendiri.
- Tindakan yang diambil lebih didasarkan pada manfaat yang akan diperoleh individu tersebut.

2. Hedonisme:

- Manusia secara kodrati mencari kesenangan dan berusaha menghindari ketidaknyamanan.
- Perilaku manusia didorong oleh keinginan untuk mencapai kesenangan.
- Standar moral dan etika dinilai baik jika membawa kebahagiaan dan sebaliknya jika membawa ketidaknyamanan.

3. Utilitarianisme:

- Tindakan dianggap baik jika memberikan manfaat bagi sebanyak mungkin anggota kelompok.
- Penilaian etika didasarkan pada konsekuensi atau akibat dari suatu tindakan.
- Lebih berfokus pada norma-norma kebersamaan dan kepentingan bersama.

4. Deontologi:

- Menekankan kewajiban moral setiap individu untuk berbuat kebaikan.
- Tindakan etis tidak hanya terkait dengan tujuan atau akibat dari tindakan tersebut, melainkan juga pada maksud atau niat pelaku perbuatan.

5. Teonom:

- Kaitkan perilaku etis dengan aspek religius.
- Mengatakan bahwa karakter moral manusia ditentukan oleh kesesuaian dengan kehendak Tuhan.
- Panduan perilaku etis didasarkan pada ajaran agama dalam kitab-kitab suci.

4.4 Etika Manajemen menurut Prespektif Islam

Menurut Hidayat dan Rifai (2020), konsep dasar etika manajemen dalam perspektif Islam sering kali mencakup prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang ditekankan dalam ajaran agama Islam adalah :

1. **Keadilan (Adil):** Keadilan merupakan prinsip penting dalam manajemen menurut Islam. Hal ini mencakup memberikan hak-hak yang adil kepada semua pihak terkait, termasuk karyawan, pelanggan, dan pemegang saham. Manajer diharapkan untuk memastikan bahwa keadilan ditegakkan dalam setiap keputusan dan tindakan yang mereka ambil.
2. **Tanggung Jawab Sosial (Ihsan):** Konsep tanggung jawab sosial atau ihsan mendorong manajer untuk bertindak dengan kebaikan dan kejujuran dalam setiap aspek bisnis mereka. Ini mencakup memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan, serta memastikan bahwa produk dan layanan yang disediakan menghasilkan manfaat yang maksimal bagi semua pihak yang terlibat.

3. **Transparansi (Al-Ishtirak):** Transparansi dalam manajemen adalah prinsip yang penting dalam Islam. Ini berarti memastikan bahwa semua informasi yang relevan disampaikan secara jelas dan jujur kepada semua pihak yang terlibat, termasuk karyawan, pelanggan, dan pemegang saham. Transparansi membantu membangun kepercayaan dan kredibilitas dalam hubungan bisnis.
4. **Akuntabilitas (Al-Murabahah):** Akuntabilitas menekankan pentingnya bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang diambil. Manajer diharapkan untuk mempertanggungjawabkan tindakan mereka kepada Allah dan juga kepada pemegang saham, karyawan, dan masyarakat secara umum.
5. **Konsultasi (Asy-Syura):** Prinsip konsultasi menekankan pentingnya berunding dan berkonsultasi dengan berbagai pihak sebelum mengambil keputusan penting. Dalam manajemen Islam, konsultasi dianggap sebagai cara untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil mempertimbangkan sudut pandang yang beragam dan menghasilkan hasil yang lebih baik.
6. **Kesetiaan (Al-Wafa'):** Kesetiaan dalam manajemen berarti memenuhi komitmen dan menjaga kepercayaan yang telah diberikan kepada pihak lain. Ini termasuk mematuhi kontrak dan perjanjian, serta memperlakukan karyawan dan mitra bisnis dengan hormat dan integritas.
7. **Kepemimpinan Adil (Al-Imamah):** Kepemimpinan dalam Islam harus didasarkan pada keadilan, kejujuran, dan keteladanan. Pemimpin diharapkan untuk memimpin dengan contoh yang baik dan memastikan bahwa kepentingan umat diprioritaskan dalam setiap keputusan yang mereka ambil.

Dalam perspektif Islam, tujuan dan fungsi etika manajemen memiliki dimensi yang lebih luas, mencakup aspek spiritual, moral, dan praktis. Berikut adalah beberapa tujuan dan fungsi etika manajemen menurut perspektif Islam:

1. **Membangun Kepemimpinan yang Beretika:** Salah satu tujuan utama etika manajemen dalam Islam adalah membentuk pemimpin-pemimpin yang beretika. Pemimpin yang memiliki integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial akan menjadi teladan bagi bawahan dan mampu memimpin organisasi dengan penuh rasa keadilan dan empati.
2. **Menjunjung Tinggi Nilai-Nilai Moral:** Etika manajemen dalam Islam bertujuan untuk mengutamakan nilai-nilai moral seperti kejujuran, keadilan, kasih sayang, dan tanggung jawab sosial dalam setiap aspek manajemen organisasi. Hal ini mencakup pengambilan keputusan yang mempertimbangkan dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat secara umum.
3. **Membangun Organisasi yang Sejahtera:** Etika manajemen dalam Islam bertujuan untuk menciptakan lingkungan organisasi yang harmonis, tertib, damai, dan sejahtera. Dengan menerapkan prinsip-prinsip etika dalam manajemen, organisasi dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan seluruh anggota.
4. **Membimbing Keputusan Berdasarkan Etika:** Etika manajemen membantu dalam mengarahkan pengambilan keputusan berdasarkan prinsip-prinsip moral dan etika Islam. Hal ini mencakup pertimbangan terhadap kepentingan semua pihak yang terlibat dan memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak melanggar prinsip-prinsip Islam.

5. **Memberikan Pedoman Hidup yang Beretika:** Etika manajemen dalam Islam tidak hanya berlaku di dalam konteks organisasi, tetapi juga memberikan pedoman hidup yang beretika bagi individu dalam setiap aspek kehidupannya. Etika manajemen mempengaruhi perilaku individu di dalam dan di luar lingkungan kerja, sehingga menciptakan masyarakat yang lebih bermoral dan bertanggung jawab.
6. **Mendorong Pertumbuhan Spiritual dan Moral:** Melalui praktik etika manajemen, individu dan organisasi diberi kesempatan untuk tumbuh secara spiritual dan moral. Etika manajemen membantu dalam memperkuat kesadaran akan tanggung jawab moral dan spiritual dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil.
7. **Menciptakan Kesadaran akan Akhirat:** Etika manajemen dalam Islam juga bertujuan untuk menciptakan kesadaran akan akhirat dan pertanggungjawaban di hadapan Allah SWT. Dengan mengutamakan nilai-nilai etis dalam manajemen, individu dan organisasi diingatkan bahwa mereka akan dimintai pertanggungjawaban atas segala perbuatan mereka di dunia ini.

Adapun pendekatan Etika Manajemen dalam Islam mencakup pendekatan pada al-quran dan sunah serta pendekatan tazkiyatun nafs yang dijelaskan sebagai berikut:

1. **Pendekatan Al-Quran dan Sunnah:** Dalam Islam, pendekatan etika manajemen didasarkan pada ajaran Al-Quran dan Sunnah Rasulullah SAW. Prinsip-prinsip manajemen yang diambil dari sumber-sumber utama Islam menjadi landasan dalam mengatur perilaku dan pengambilan keputusan dalam manajemen.
2. **Pendekatan Tazkiyatun Nafs:** Pendekatan ini menekankan pentingnya membersihkan jiwa dan hati dari penyakit moral, seperti keserakahan, kedengkian, dan kebencian. Dengan memperbaiki kondisi spiritual individu, praktik manajemen akan tercermin dalam sikap dan tindakan yang lebih baik.

Sedangkan prinsip Etika Manajemen dalam Islam mencakup tujuh hal sebagai berikut :

1. **Takwa:** Prinsip utama dalam etika manajemen Islam adalah takwa, yaitu ketakutan kepada Allah SWT yang mendorong individu untuk melakukan perbuatan baik dan menjauhi perbuatan buruk. Takwa membentuk dasar moral dalam mengambil keputusan dan bertindak di dalam maupun di luar organisasi.
2. **Keadilan:** Keadilan adalah prinsip yang mendasari semua tindakan dalam etika manajemen Islam. Setiap keputusan dan tindakan harus adil dan seimbang, memperhatikan hak dan kewajiban semua pihak yang terlibat.
3. **Kesederhanaan:** Prinsip kesederhanaan mengajarkan pentingnya menghindari pemborosan, kesombongan, dan perilaku berlebihan dalam manajemen. Mengutamakan sederhana dalam gaya hidup dan pengambilan keputusan akan menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan berkelanjutan.
4. **Keterbukaan dan Transparansi:** Manajemen yang beretika harus didasarkan pada keterbukaan dan transparansi dalam setiap aspek kegiatan organisasi. Informasi yang jujur dan terbuka akan memperkuat kepercayaan antara anggota organisasi dan memperkuat integritas organisasi.

5. **Tanggung Jawab Sosial:** Etika manajemen Islam menekankan pentingnya tanggung jawab sosial organisasi terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Organisasi harus aktif dalam memberikan kontribusi positif bagi kesejahteraan sosial dan lingkungan.
6. **Kerjasama:** Prinsip kerjasama dan solidaritas antar anggota organisasi menjadi fondasi dalam etika manajemen Islam. Kolaborasi yang harmonis dan saling mendukung akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing.
7. **Kepemimpinan yang Beretika:** Kepemimpinan yang beretika adalah prinsip utama dalam etika manajemen Islam. Pemimpin harus menjadi teladan dalam berperilaku, mengutamakan kepentingan umum, dan bertanggung jawab atas segala keputusan dan tindakan yang diambil.

Dengan mengikuti pendekatan dan prinsip etika manajemen dalam Islam, organisasi akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang bermoral, produktif, dan berkelanjutan. Praktik manajemen yang berdasarkan pada ajaran Islam akan membawa manfaat baik secara materiil maupun spiritual bagi seluruh anggota organisasi dan masyarakat luas.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi etika manajemen adalah sebagai berikut:

1. **Niat atau Orientasi Kerja:** Faktor ini mencakup niat individu dalam bekerja. Berdasarkan buku yang ditulis oleh Dr. Rahmat Hidayat, MA dan Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd, terdapat beberapa tipe orang dalam bekerja berdasarkan orientasi kerja, seperti:
 - Orang yang bekerja untuk memperoleh uang.
 - Orang yang bekerja untuk mendapatkan pujian dari pimpinan.
 - Orang yang bekerja untuk diri sendiri.
 - Orang yang bekerja untuk ibadah.
2. **Budaya Organisasi:** Faktor ini mencakup nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan konsisten akan mempengaruhi perilaku dan keputusan manajemen dalam organisasi tersebut.
3. **Pendidikan dan Pelatihan:** Faktor ini mencakup tingkat pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada anggota organisasi tentang etika, nilai-nilai moral, dan prinsip-prinsip manajemen yang beretika. Pendidikan dan pelatihan yang baik dapat meningkatkan pemahaman dan kesadaran akan pentingnya etika manajemen.
4. **Pemimpin dan Kepemimpinan:** Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk etika manajemen di dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh pemimpin akan memengaruhi budaya organisasi dan sikap anggota organisasi terhadap etika manajemen.
5. **Lingkungan Kerja:** Faktor lingkungan kerja, termasuk struktur organisasi, komunikasi antar anggota organisasi, dan atmosfer kerja, juga memengaruhi etika manajemen. Lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan nilai-nilai etika akan menciptakan kondisi yang kondusif untuk praktik manajemen yang beretika.

6. **Tuntutan Pasar dan Persaingan:** Faktor ini mencakup tuntutan pasar dan persaingan bisnis yang memengaruhi keputusan dan perilaku manajemen. Tekanan untuk mencapai target dan persaingan yang ketat dapat menguji integritas dan moralitas manajemen dalam mengambil keputusan.
7. **Hukum dan Peraturan:** Faktor hukum dan peraturan yang berlaku dalam suatu negara atau industri juga memengaruhi etika manajemen. Ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku menjadi prasyarat dalam menjalankan praktik manajemen yang beretika.
8. **Nilai-Nilai Agama dan Kebudayaan:** Faktor ini mencakup pengaruh nilai-nilai agama dan kebudayaan dalam membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi terkait dengan etika manajemen. Nilai-nilai agama dan kebudayaan yang dianut oleh individu dan organisasi akan membentuk landasan moral dalam praktik manajemen.

Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, organisasi dapat mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung praktik manajemen yang beretika dan memperkuat integritas serta moralitas dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan.

Daftar Pustaka

- Al-Buraey, Muhammad Abdullah. 1986. Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan. Jakarta: Rajawali Press.
- Burhanudin Salam, 2018, Pengantar filsafat, Jakarta Bina Aksara
- Hornby, AS. 1990. Oxford Edvanced Dictionary of English. London: Oxford University Press.
- M. Quraish. 2006. Menabur Pesan Ilahi; Al-Qur'ân dan Dinamika Kehidupan Masyarakat. Jakarta Selatan: Lentera Hati.
- Rahmat hidayat, Muhammad Rifai, 2018, Etika Manajemen Perspektif Islam, Medan: LPPPI
- Rosita Febriani, Afred Suci; 2015, Buku Ajar – Etika Profesi Teknologi Informasi
- Safaria, Triantoro. 2004. Kepemimpinan. Yogyakarta: Graha Ilmu. Shihab,
- Tobroni. 2010. The Spiritual Leadership. Malang: UMM Press
- Yahya, R. 2004. Memilih Pemimpin Dalam Perspektif Islam. Jakarta: Pustaka Nawaitu
- Isnanto, R. Rizal, 2009. Buku Ajar Etika Profesi. Fakultas Teknik Universitas Diponegoro, Semarang
- Bertens, K., 2013. Etika. Edisi Revisi. Penerbit Kanisius, Yogyakarta
- Ruslan, Rosady, 2011. Etika Kehumasan – Konsep & Aplikasi. Penerbit Rajawali Press, Jakarta
- Soekanto, Soerjono dan Purbacaraka Purnadi, 1989. Perihal Kaidah Hukum. Penerbit Citra Aditya Bakti, Bandung

M. Kharis Mubarak, M.I.E.
INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID
Jl. Kapten Dasuki Bakri, Gunung Menyan, Kecamatan Pamijahan, Bogor, Jawa Barat 16810
aisosek.ief@gmail.com

BAB 5 KONSEP DASAR PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN
Sebuah Bunga Rampai Ilmu Manajemen dari Literasi Pemikiran
dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Diterbitkan oleh:

INAIS Press

BAB 5

KONSEP DASAR PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN

Dalam dunia manajemen, perencanaan adalah langkah awal yang krusial dalam merancang jalur dan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang baik adalah fondasi dari setiap keberhasilan organisasi, baik itu perusahaan, lembaga pemerintah, maupun organisasi nirlaba. Dalam bab ini, kita akan menjelajahi konsep dasar perencanaan dalam manajemen dan bagaimana menerapkannya secara efektif dalam berbagai konteks.

5.1. Pengertian Perencanaan

1. Konsep dasar perencanaan: Definisi dan Pentingnya Perencanaan

Menurut beberapa ahli Perencanaan dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Menurut Abe (2001) dalam Ovalhanif (2009) adalah susunan (rumusan) sistematis mengenai langkah-langkah mengenai langkah (tindakan-tindakan) yang akan dilakukan di masa depan, dengan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seksama atas potensi, faktor-faktor eksternal dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.
- b. Menurut Tjokroamidjojo (1995) dalam Ovalhanif (2009) mendefinisikan perencanaan sebagai suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (maksimum output) dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif. Selanjutnya dikatakan bahwa, perencanaan merupakan penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa.
- c. Menurut Terry (1960) dalam Mardikanto (2010), perencanaan diartikan sebagai suatu proses pemilihan dan menghubungkan fakta, serta menggunakannya untuk menyusun asumsi-asumsi yang diduga bakal terjadi di masa datang, untuk kemudian merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan demi tercapainya tujuan-tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut diatas maka perencanaan dapat disimpulkan sebagai suatu proses pengambilan keputusan berdasarkan fakta-fakta yang dimiliki dari manajemen sebuah organisasi (baik dari sisi internal maupun eksternal), mengenai kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan yang diharapkan atau yang dikehendaki.

Didalam sebuah manajemen organisasi, baik itu perusahaan, lembaga pemerintah, maupun organisasi nirlaba perencanaan memiliki beberapa peran penting yang antara lain:

- a. Adanya Perencanaan, tujuan menjadi jelas dan terarah. Perencanaan memberikan tujuan yang jelas dan arah bagi sebuah perusahaan sehinggal seluruh komponen dalam perusahaan tersebut mengetahui dengan baik tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- b. Adanya perencanaan dapat mengurangi resiko dan ketidakpastian. Manajer akan dipaksa untuk melihat ke depan, mengantisipasi akan perubahan di masadepan, dan mengambil respons yang tepat. Walaupun perencanaan tidak akan menghilangkan resiko, setidaknya perencanaan bisa menolong manajer untuk mengambil keputusan atau respons dengan efektif dan meminimalisir resiko.
- c. Adanya perencanaan dapat membantu pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Perencanaan memberikan pandangan bagi organisasi mengenai tindakan apa saja yang harus mereka lakukan demi tercapainya tujuan, termasuk di dalamnya biaya dan lamanya waktu yang dibutuhkan sehingga tujuan terealisasi. Hal ini akan membantu organisasi menjadi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

- d. Adanya perencanaan dapat dijadikan sebagai aktivitas pengawasan. Perencanaan menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam proses pengawasan. Ketika manajer merencanakan sesuatu, mereka akan menetapkan tujuan. Ketika manajer tersebut melakukan tugas pengawasan, manajer hanya melihat apakah rencana tersebut telah berjalan dengan baik dan tercapainya tujuan yang ditentukan.

2. Proses Perencanaan: Langkah-langkah utama

Secara teoritis menurut Simamora, S. (1993) dapat dipahami bahwa sebuah proses perencanaan dapat dilakukan melalui 4 (empat) tahapan yaitu menetapkan sasaran atau perangkat tujuan, membuat rencana tindakan situasi sekarang, mengidentifikasi dan mengevaluasi pendukung dan penghambat tujuan, dan yang terakhir adalah menilai kinerja keseluruhan dengan mengembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan

- a. Langkah 1: Tetapkan sasaran atau perangkat tujuan.
Perencanaan diawali dengan keputusan mengenai apa yang diinginkan atau dibutuhkan oleh sebuah organisasi atau sub-unit. Tanpa suatu batasan yang jelas mengenai tujuan, organisasi akan menyebarkan sumber daya terlalu luas. Penentuan prioritas dan pencapaian tujuan secara tegas memungkinkan organisasi dapat memusatkan sumber daya secara efektif.
- b. Langkah 2: Tentukan rencana tindakan situasi sekarang.
Berapa jauhkah organisasi atau sub-unit dari tujuannya? Sumber daya apa yang tersedia untuk mencapai tujuan tersebut? Setelah keadaan terkini dianalisis, rencana dapat disusun untuk membuat peta kemajuan selanjutnya. Jalur komunikasi yang terbuka di dalam organisasi dan antar sub-unitnya akan memberikan informasi – terutama data keuangan dan statistik – yang diperlukan untuk langkah kedua ini.
- c. Langkah 3: Identifikasi dan evaluasi pendukung dan penghambat tujuan.
Faktor apa (dalam lingkungan internal dan eksternal) yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya? Faktor apa saja yang mungkin akan menimbulkan masalah? Memang mudah untuk melihat apa yang terjadi sekarang, tetapi masa depan tidak pernah jelas. Walaupun sulit, namun mengantisipasi situasi, masalah, dan peluang di masa yang akan datang adalah bagian penting dari perencanaan.
- d. Langkah 4: Menilai kinerja keseluruhan serta mengembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan.
Langkah terakhir dalam proses perencanaan adalah pengembangan berbagai alternatif cara bertindak untuk mencapai tujuan yang diinginkan, mengevaluasi alternatif-alternatif tersebut dan memilih alternatif yang paling sesuai (atau sekurang-kurangnya cukup sesuai) untuk mencapai tujuan. Ini merupakan suatu langkah untuk mengambil keputusan mengenai tindakan di masa depan.

Pada proses perencanaan ini pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa setiap tahapan merupakan suatu proses yang tidak berakhir pada waktu rencana telah disetujui, ia harus dilaksanakan. Sepanjang proses pelaksanaan dan pengendalian, sebuah rencana mungkin perlu dimodifikasi sehingga ia tidak menjadi sia-sia atau bahkan merusak. Kadang-kala, diperlukan pula adanya “perencanaan ulang” dalam rangka menjamin keberhasilan akhir yang lebih prima sehingga tujuan tercapai

3. Perencanaan jangka panjang, menengah, dan pendek

- a. Perencanaan Jangka Panjang (long term planning) merupakan jenis perencanaan organisasi untuk jangka waktu > 25 tahun. Dalam perencanaan jangka panjang ini organisasi merencanakan arah yaitu mau dibawa kemana organisasi tersebut dan bagaimana strategi untuk mencapainya. Perencanaan ini berhubungan dengan hal-hal strategis sehingga

pengambilan keputusannya menjadi tanggung jawab pimpinan puncak. Perencanaan jangka panjang meliputi penyusunan kebijakan, misalnya menyangkut lokasi fasilitas, penentuan kapasitas, pengembangan produk baru penelitian dan pengembangan serta investasi.

Contoh:

Proyek Ibu Kota Negara oleh Presiden Joko Widodo Nusantara yang sudah dipetakan dan direncanakan konsep dan tata ruangnya dengan mengusung smart city. Pembangunannya saat ini menggunakan APBN dan menjadi rencana pembangunan strategis Nasional.

Contoh lainnya dalam dunia organisasi perusahaan seperti KAI (Kereta Api Indonesia). Pemerintah telah merancang KAI sebagai industry tunggal perkereta apian di Indonesia. Harapannya dengan semakin bertambahnya jumlah penduduk dan semakin padatnya kota-kota kecil di sepanjang pulau Jawa maka akan semakin strategis penggunaan kereta api sebagai kendaraan transportasi massal. Untuk itu, pemerintah telah merancang dan menyiapkan lahan untuk Double Tracking jalur lintas propinsi, kereta listrik inter dan antar kota serta Kereta Cepat Jakarta Bandung Surabaya. Sehingga line jalur kereta api untuk lintas propinsi dapat diperluas dan tidak membutuhkan biaya pembebasan lahan lebih besar dari penambahan line jalur kereta api tersebut.

- b. Perencanaan Jangka Menengah (*Intermediate Planning*), jangka menengah biasanya mempunyai jangka waktu antara 5-10 tahun. Perencanaan ini umumnya dimulai setelah perencanaan jangka Panjang dibuat. Perencanaan ini merupakan tugas manajer operasional (middle manager). Perencanaan jangka menengah harus beriringan dengan strategi yang telah dibuat oleh pimpinan puncak dan dilaksanakan diantara sumber daya yang telah diputuskan atau disediakan oleh keputusan strategi sebelumnya.

Contoh :

Pembangunan IKN meskipun dibangun melalui anggaran APBN namun agar tidak membebani APBN maka ditawarkan kepada investor dalam hal penunjang infrastruktur lainnya seperti rumah sakit, property perumahan, pertokoan dan lain sebagainya sebagai penunjang keberlangsungan IKN yang mengusung konsep Smart city.

Dalam contoh lainnya dalam dunia bisnis untuk perencanaan jangka menengah antara lain perencanaan penjualan, perencanaan produksi agregat, penentuan tingkat tenaga kerja dan perencanaan tingkat persediaan bahan baku.

- c. Perencanaan Jangka Pendek (*Short Range Planning*), yaitu perencanaan yang mempunyai jangka waktu antara 1-5 tahun. Perencanaan ini menjadi tanggung jawab personel operasi atau level teknis (front line). Perencanaan ini merupakan perwujudan dari perencanaan jangka menengah menjadi rencana operasional dalam bulanan, mingguan, atau harian. Perencanaan jangka pendek harus dilakukan secara jelas agar tidak menimbulkan salah persepsi atau kebingungan dalam implementasinya.

Contoh :

Dalam pembangunan IKN direncanakan skema perpindahan dan pembanguan secara bertahap. Tahapan ini dilakukan penjadwalan dengan skala prioritas seperti untuk tahap pertama akan dilakukan pemindahan kepolisian dan TNI yang difungsikan untuk melakukan keamanan dan pengawasan sehingga keberlangsungan IKN tetap terjaga.

Contoh lainnya dalam industry kereta api diantaranya penjadwalan rute armada, pengklasifikasian layanan (bisnis, ekonomi dan eksekutif), penambahan layanan pengiriman barang dan lain lain.

5.2. Tujuan Perencanaan

Tujuan perencanaan menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter dalam Wikipedia adalah (1) memberikan pengarahan yang baik; (2) mengurangi ketidakpastian; (3) meminimalisir pemborosan; (4) menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya yaitu proses pengontrolan dan evaluasi. Sehingga dari tujuan perencanaan tersebut akan memudahkan pimpinan dalam menggerakkan bawahannya atau level teknis di bawahnya dalam merencanakan dan mencapai tujuannya dengan SMART, sebuah kerangka kerja untuk menetapkan tujuan yang Specific (Spesifik), Measurable (Terukur), Achievable (Dapat Dicapai), Relevant (Relevan), dan Time-Bound (Berkas Waktu).

1. Membuat Tujuan SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

SMART adalah kriteria penetapan tujuan yang membantu meningkatkan peluang anggota di dalam suatu organisasi mencapai sasarannya. Membantu anggota tim dalam menetapkan dan mencapai tujuan adalah salah satu cara terbaik untuk menjaga motivasi tetap tinggi, memberikan masukan berkelanjutan, dan mengaitkan beban kerja setiap individu dengan tujuan perusahaan yang lebih luas.

SMART merupakan singkatan yang digunakan untuk mengoptimalkan penetapan tujuan di dalam suatu organisasi, contohnya dalam manajemen proyek, kampanye pemasaran, manajemen performa, maupun pengembangan individu pribadi organisasi.

Kriteria SMART dipahami secara umum dengan hal-hal yang terkait dengan :

- a. Specific (Spesifik): Tujuan yang bersifat umum tidak cukup. Sebaliknya, suatu organisasi yang baik harus spesifik dan tidak rancu mengenai apa yang ingin dicapai. Selalu berpikir tentang pertanyaan yang diawali dengan huruf "w": who (siapa), what (apa), when (kapan), which (yangmana) dan why (mengapa). Siapa yang perlu dilibatkan? Apa yang ingin dicapai? Kapan untuk bisa mencapainya? Mana saja yang akan menjadi hambatan atau menjadi peluang kebutuhan? Mengapa suatu organisasi menetapkan tujuan ini? Dan seterusnya untuk kemudian menjawab serinci mungkin.
- b. Measurable (Terukur): Suatu organisasi harus memiliki kriteria spesifik yang bisa digunakan untuk mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan. Saat pimpinan organisasi membuat tujuan yang dapat diukur, pertimbangkan metrik yang ingin digunakan dan tetapkan tonggak pencapaian, dan kapan ingin untuk mencapai target yang spesifik tersebut.
- c. Achievable (Dapat Dicapai): Apakah tujuan ini dapat dicapai? Ketahui apakah tujuan ini benar-benar bisa dicapai dengan menimbang waktu, usaha, dan biaya dengan manfaatnya, serta prioritas lainnya yang mungkin suatu organisasi miliki. Sehingga organisasi tersebut harus memikirkan tentang apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ini, dan apakah dapat memiliki alat bantu atau keterampilan yang diperlukan. Jika tidak ada, seberapa sulitkah untuk memperoleh semua itu? Tidak ada salahnya untuk menetapkan target yang ambisius, namun jika tidak ada harapan yang realistis untuk mencapai tujuan itu, mungkin ada baiknya mengevaluasi kembali tujuan itu.
- d. Relevant (Relevan): Memikirkan relevansi tujuan di dalam organisasi secara lebih luas juga penting. Misalnya, jika suatu organisasi diminta untuk belajar menguasai perangkat lunak akuntansi untuk perbaikan transparansi keuangan manajemen keorganisasian, maka ada baiknya organisasi tersebut mempertimbangkan relevansi perangkat lunak ini dengan perubahan habit dari budaya kerja organisasi selama ini secara keseluruhan. Hal yang sama juga

berlaku dalam dunia organisasi bisnis misalnya dalam meluncurkan sebuah produk baru. Maka manajemen perusahaan dapat mempertimbangkan apakah produk tersebut sejalan dengan tujuan strategis dari bisnis.

- e. Time-bound (Berbatas Waktu): Waktu adalah segalanya. Untuk itu dalam manajemen organisasi harus menentukan tanggal sasaran dan mengajukan pertanyaan spesifik mengenai hal-hal yang bisa dicapai selama rentang waktu tersebut. Pastikan bahwa batas waktu itu realistis, namun juga fleksibel. Meskipun rasa urgensi itu penting, mencapai sebuah tujuan secara terburu-buru itu kecil kemungkinannya akan memberi manfaat pada anggota tim dan organisasi secara keseluruhan.

2. Konsistensi antara tujuan organisasi dan tujuan individu

Secara teknis tujuan organisasi bisa sangat beraneka ragam tergantung jenis organisasi tersebut. Sebagai contoh, organisasi profit oriented didominasi oleh perusahaan-perusahaan, badan usaha, dan lain lain yang menjadikan keuntungan finansial sebagai tujuan utama organisasi. Namun terdapat juga organisasi non-profit oriented yang tidak menjadikan keuntungan finansial tujuan utama, contoh terbesar adalah organisasi pemerintahan, kesejahteraan masyarakat adalah tujuan utama dari jalannya suatu pemerintahan.

Tujuan organisasi secara umum adalah untuk mencapai atau merealisasikan keinginan atau cita-cita bersama dari tiap anggota organisasi untuk mendapatkan keuntungan dan keberhasilan dari tujuan organisasi serta untuk mengatasi terbatasnya kemandirian dan kemampuan pribadi untuk mencapai tujuan Bersama. Juga untuk meningkatkan kemampuan anggota organisasi dalam mendapatkan sumber daya dan dukungan dari lingkungan masyarakat.

Menurut para ahli, tujuan organisasi adalah membuat seseorang lebih disiplin dan memiliki etos kerja tinggi. Disiplin dapat terwujud ketika anggota organisasi dapat mengikuti segala aturan yang ditetapkan organisasi. Lalu mampu memahami hak dan kewajiban setiap anggota untuk kemajuan organisasinya.

Apabila tujuan organisasi sudah dilaksanakan dengan baik namun target dirasa belum maksimal, maka setiap individu dalam organisasi diharapkan dapat melakukan beberapa Langkah-langkah sebagai berikut ini :

- a. Lakukan Strategi dengan Konsisten
Menetapkan strategi yang tepat membuat usaha yang dijalani untuk mencapai target menjadi terarah dan dapat dievaluasi dengan baik, bersabar dan terus konsisten dengan strategi yang telah dibuat;
- b. Menghindari Kebiasaan Buruk Dalam Bekerja
Menghindari kebiasaan buruk dalam bekerja untuk keberhasilan sebuah tim dalam mencapai target organisasi dan untuk menciptakan etos kerja yang kondusif untuk mencapai target;
- c. Mulai Dari Target Terkecil
Tidak meremehkan target yang kecil, dengan begitu setiap pegawai atau bawahan tetap fokus dan berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan;
- d. Kegagalan Kemarin Menjadi Cambuk
Kemungkinan di tahun kemarin ada sebagian target yang belum tercapai secara maksimal. Bisa dicari penyebabnya apa yang menyebabkan target yang dicapai belum maksimal;
- e. Menerapkan Manajemen waktu kerja dengan efektif dan efisien
Menerapkan manajemen waktu kerja dengan efektif dan efisien terkait dengan perencanaan, pengelolaan dan eksekusi tepat waktu untuk setiap rencana yang telah dirancang atau ditetapkan.

3. Indikator keberhasilan dalam mencapai tujuan

Dalam suatu proses perencanaan Indikator kinerja diibaratkan sebagai kendaraan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, tentu suatu organisasi memerlukan kendaraan dengan performa yang baik dan berkualitas. Melalui kendaraan tersebut, suatu organisasi bisa mengetahui sudah sampai dimana organisasi tersebut berjalan, apakah sudah dekat atau masih jauh dengan tujuan yang akan dicapai. Namun, agar kendaraan tersebut berjalan dengan baik, tentu suatu organisasi juga harus memiliki pengemudi yang profesional. Pengemudi yang profesional adalah pengemudi yang berbudaya, dia akan dapat mengakselerasi kendaraan, namun tetap menjaga attitude sehingga tidak melanggar peraturan. Indikator kinerja yang berkualitas dan implementasi budaya adalah komponen yang akan saling melengkapi dalam mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Dalam ilmu manajemen terdapat 2 (dua) indikator keberhasilan dalam mencapai tujuan perencanaan yang telah ditetapkan yakni Efektif dan efisien. Efisien dan efektif selain menjadi kalimat yang sangat simbolik, efisien dan efektif juga seringkali digunakan dalam kalimat slogan untuk melambungkan bahwa layanan yang ditawarkan atau produk yang diberikan merupakan produk yang memiliki nilai efektif dan efisien.

Efektif dan efisien yang sering disandingkan bersama ternyata memiliki pengertian yang cukup berbeda. Efektif diartikan sebagai cara mencapai suatu tujuan dengan memilih cara yang benar dari sederet pilihan alternatif cara untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif jika tercapai dengan tepat dan juga waktu yang sesingkat-singkatnya.

Untuk dapat mengukur efektivitas sesuatu dapat diketahui dari pemilihan cara-cara yang sudah ditentukan. Misalkan saja suatu pekerjaan bisa selesai dengan menggunakan pilihan cara yang sudah ditetapkan, maka cara tersebut sudah efektif. Efektivitas sesuatu dapat dihubungkan dengan perencanaan, penjadwalan dan pengekseskusan keputusan yang tepat guna.

Efektif berbeda dengan efisien. Efisien berarti tujuan yang dapat dicapai dengan cara menggunakan sumber daya yang minimal namun dapat memberikan hasil yang maksimal. Sesuatu dapat dinilai sebagai sesuatu yang efisien jika sumber daya yang digunakan dapat diolah dengan bijak dan hemat sehingga uang, waktu dan tenaga tidak banyak terbuang.

Tolok ukur sesuatu dapat dikatakan efisien dengan mengetahui bagaimana tujuannya tercapai. Jika tujuannya dapat tercapai dan diselesaikan secara hemat, cepat dan tepat waktu. Efisien juga dapat diukur dari berapa banyak waktu dan usaha yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Sesuatu dapat dikatakan efisien setelah mengevaluasi dan membuat perbandingan antara masukan dan pengeluaran yang diterima.

Dalam manajemen, efektif dan efisien menjadi suatu hal yang tak dapat dipisahkan. Hal ini karena tujuan yang dicapai harus diatur sedemikian rupa sehingga dapat mengelola sumber daya yang dikeluarkan tidak percuma atau sia-sia. Dengan mengetahui definisi dan penerapan efektif dan efisien dalam manajemen dapat membuka wawasan anda tentang ilmu ekonomi.

5.3. Analisis Lingkungan

Dalam suatu perencanaan yang strategis diperlukan sebuah Analisa yang komprehensif dalam mengevaluasi lingkungan internal dan eksternal suatu organisasi dengan melibatkan penentuan tujuan yang spesifik. Hal ini dilakukan untuk memitigasi risiko spekulasi bisnis atau proyek yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan. Untuk itu suatu organisasi perlu mengidentifikasi faktor internal maupun eksternal yang mendukung serta mencapai tujuan tersebut.

Analisis lingkungan tersebut antara lain: 1) Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); 2) Analisis PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) dan 3) Analisa membaca tren pasar dan Industri.

1. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Dilansir dari laman Investopedia, analisis SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengevaluasi posisi kompetitif perusahaan dan untuk mengembangkan perencanaan strategis. Analisis SWOT mencakup penilaian faktor internal dan eksternal, serta potensi saat ini dan masa depan.

SWOT analysis disusun untuk menampilkan realitas berbasis fakta, berdasarkan data pada kekuatan dan kelemahan organisasi, serta inisiatif yang dimiliki organisasi. Setiap organisasi perlu menjaga agar analisis tetap akurat dengan menghindari gray areas dan tetap berfokus pada konteks kehidupan nyata.

Kerangka SWOT ini bekerja baik saat setiap anggota tim dalam organisasi, bebas untuk memberikan poin data yang realistis. Temuan-temuan inilah penting untuk mendukung satu tujuan atau keputusan yang diambil perusahaan.

Analisis terhadap S.W.O.T mencakup empat unsur utama yang melengkapi dokumen analisis bisnis setiap perusahaan, antara lain:

- a. Kekuatan (Strengths) : Kekuatan menggambarkan keunggulan suatu organisasi dan apa yang membedakannya dari kompetitor, seperti brand yang kuat, pelanggan loyal, neraca kuat, teknologi terbaru, dan sebagainya.
- b. Kelemahan (Weakness) : Kelemahan dapat menghambat optimalisasi kinerja suatu organisasi. Ini merupakan unsur penting yang menunjukkan apa saja komponen bisnis yang perlu ditingkatkan agar tetap kompetitif. Misalnya, lemahnya branding, turnover yang tinggi, tingkat utang yang tinggi, dan kekurangan modal.
- c. Peluang (Opportunities) : Peluang mengacu pada faktor eksternal yang menguntungkan dan dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Misalnya, jika negara memotong tarif pajak, maka produsen mobil dapat mengeksport mobilnya ke pasar baru, sehingga penjualan dan pangsa pasar meningkat.
- d. Ancaman (Threats) : Ancaman mengacu pada faktor-faktor yang berpotensi merugikan organisasi. Misalnya, kekeringan merupakan ancaman bagi perusahaan penghasil beras karena dapat merusak dan mengurangi hasil panen. Ancaman lainnya termasuk kenaikan biaya bahan, meningkatnya persaingan, pasokan tenaga kerja yang ketat, dan lainnya.

Adapun tujuan Dilakukannya Analisis Bisnis Terkait S.W.O.T dalam perencanaan karena menjadi alat yang bertujuan untuk:

- a. Memudahkan suatu organisasi dalam pengambilan keputusan.
- b. Menyediakan sistematisasi identifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi.
- c. Memberi wawasan untuk fokuskan pada pertumbuhan.
- d. Menyajikan landasan organisasi yang kuat dalam mengembangkan strategi organisasi kedepan.
- e. Membantu organisasi mengidentifikasi kompetitor dan customer.
- f. Memberikan izin kepada organisasi untuk menentukan kelayakan proyek baru serta memahami pro kontra dalam mengimplementasikannya.
- g. Mitigasi masalah.

Sisi lain SWOT analysis dapat diuraikan menjadi beberapa langkah yang dapat ditindak lanjuti sebelum dan sesudah menganalisis keempat unsur di atas yang diantaranya meliputi :

- a. Mengumpulkan Orang atau Tim yang Tepat : “The right man is in the right place”. Dengan orang tepat dan tim yang tepat maka akan memberikan keragaman perspektif yang baik antar tim atau departemen dalam suatu organisasi. Hal ini sangat penting dan membantu ketepatan analisa strength, weakness, opportunities, and threats menjadi lebih akurat dan sukses. Beberapa organisasi juga dapat menyertakan pihak-pihak eksternal seperti pelanggan maupun stakeholders lainnya dalam membantu menganalisa SWOT suatu organisasi. Pihak eksternal ini sangat penting karena masukan mereka yang tidak memihak dan hasilnya lebih akurat dan membantu memberikan masukan positif organisasi
- b. Mengidentifikasi Kekuatan didalam manajemen organisasi : langkah berikutnya adalah melakukan *brainstorming* kekuatan. Kekuatan ini perlu dipertimbangkan termasuk inovasi, kepemimpinan, produktivitas, dan kualitas produk atau layanan. Beberapa pertanyaan untuk menggali kekuatan antara lain:
 - Apakah kualitas value terbaik yang dimiliki manajemen suatu organisasi ?
 - Prestasi apa yang telah dicapai ?
 - Apa saja faktor yang membantu tercapainya tujuan?
 - Sumber daya apa yang dimiliki?
 - Apa yang membedakan dengan organisasi yang lain dengan orientasi yang sama ?
- c. Menentukan Kelemahan : Mengidentifikasi kekuatan manajemen organisasi bisa jadi lebih mudah dibanding menentukan kelemahan yang dimiliki. Untuk dapat memahami kelemahan suatu organisasi, dapat dilakukan dengan cara mengumpulkan masukan dari stakeholders, anggota tim, ataupun pelanggan. Beberapa contoh pertanyaan untuk menggali kelemahan manajemen didalam suatu organisasi antara lain:
 - Secara internal, identifikasi apa saja rintangan dan tantangan dalam mencapai tujuan kedepan?
 - Perbaikan apa saja yang perlu dilakukan ?
 - Kekurangan apa saja yang dimiliki baik dari (sumber daya, teknologi, dan lain-lain)?
 - Sebutkan hal-hal yang dibutuhkan untuk meraih tujuan jangka panjang?
- d. Menganalisis Peluang : Setelah memahami kekuatan dan kelemahan suatu organisasi, maka selanjutnya perlu mengidentifikasi peluang apa saja yang dapat memberikan keuntungan bagi organisasi maupun perusahaan. Misalnya, dalam organisasi di sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pemasaran memiliki peluang potensial seperti teknologi baru, penurunan biaya operasional, dan ekspansi ke pasar baru. Berikut ini adalah beberapa contoh pertanyaan untuk menemukan peluang yang dimiliki perusahaan:
 - Sumber daya eksternal apa saja yang dapat diperoleh dan dimanfaatkan untuk mencapai tujuan?
 - Dapatkan suatu organisasi memperoleh keuntungan yang lebih dari capaian target berdasarkan tren ekonomi atau pasar saat ini?
 - Teknologi apa saja yang saat ini sedang populer dan bisa di adopsi ?
- e. Mengidentifikasi Ancaman : Meski ancaman serupa dengan kelemahan, biasanya ancaman tidak langsung berdampak untuk suatu organisasi. Kehadiran ancaman dapat menyebabkan gangguan mental (stress) pada anggota tim. Oleh karena itu, penting bagi bisnis untuk mengidentifikasi ancaman dan mengembangkan rencana untuk mengurangi potensi

dampaknya. Contoh ancaman yang perlu dipertimbangkan termasuk penurunan pasar, munculnya pesaing atau peraturan baru yang mempengaruhi produksi. Beberapa contoh pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi ancaman seperti:

- Keunggulan apa saja yang dimiliki organisasi sejenis atau kompetitor?
- Bagaimana respon publik dan pasar memandang manajemen suatu organisasi?
- Apa saja yang dapat membahayakan organisasi?

2. Analisis PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal)

Dalam suatu perencanaan suatu organisasi tidak luput dari 6 kategori utama factor eksternal yaitu : politik, economic, social, teknologi, environmental dan legal. Ke enam faktor ini perlu dipahami secara komprehensif sehingga dampak dari faktor tersebut telah dimitigasi sehingga tidak menjadi penghambat tujuan dari organisasi. Sehingga dalam perencanaan pentingnya memahami analisis PESTEL.

- a. Politik : makna dari politik dalam analisis ini adalah bahwa suatu organisasi perlu mengetahui sejauh mana perkembangan isu pemerintah yang menjadi ancaman dan hambatan suatu organisasi mencapai tujuan. Contoh organisasi dalam dunia industry misalnya : kebijakan fiscal, tarif perdagangan kebijakan pajak, dan lain lainnya dimana semua kebijakan tersebut dapat mempengaruhi keputusan suatu organisasi. Sebagai contoh real : ketika pemerintah membuat keputusan perubahan bea atau pajak baru bagi semua perusahaan maka akan menimbulkan risiko biaya baru bagi perusahaan yang akan mengurangi pendapatan perusahaan.
- b. Ekonomi : dari sisi ekonomi dalam organisasi di suatu perusahaan memiliki banyak dampak langsung seperti : nilai tukar mata uang asing, pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, suku bunga, kenaikan upah buruh dan sebagainya. Sebagai contoh realnya misalkan dengan adanya kenaikan inflasi maka perusahaan harus menentukan harga produk baru dari perencanaan sebelumnya dan umumnya kenaikan inflasi membuat daya beli masyarakat turun dan sudah barang tentu akan berpengaruh dari target yang direncanakan perusahaan.
- c. Social : faktor ini menggambarkan bahwa lingkungan social perusahaan bisa mengidentifikasi tren atau strategi bisnis yang terjadi pada masyarakat baik berdasarkan demografi, budaya dan pertumbuhan penduduk. Contoh real dari faktor ini adalah tren pembelian konsumsi masyarakat Indonesia khususnya dibulan puasa hingga menjelang hari raya idul fitri memiliki kenaikan yang cukup signifikan baik dari fashion, transportasi maupun food & beverage.
- d. Teknologi : faktor yang paling berpengaruh signifikan dari faktor ini bagi suatu organisasi di sebuah perusahaan adalah dimana dengan adanya teknologi dapat mempengaruhi dan merubah model industry bisnis. Contoh real yang terjadi adalah dengan percepatan fitur akses internet saat ini banyak dari perusahaan yang merubah gaya bisnisnya yang serba digital. Mulai dari proses transaksi bisnis, operasional dilakukan dengan otomatisasi digital sehingga membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dan cepat namun mengakibatkan hilangnya beberapa fungsi SDM yang berakibat kehilangan pekerjaan.
- e. Legal : faktor hukum dalam hal ini undang-undang akan sangat memberi pengaruh signifikan pada perubahan lingkungan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan di suatu negara. Namun disisi lain organisasi memiliki hukum dan aturannya sendiri. Untuk itu, analisis hukum penting memetakan keduanya sehingga strategi perencanaan organisasi yang dibuat selaras dengan ketentuan undang-undang yang ada. Contoh real organisasi kemasyarakatan hizbut tahrir Indonesia yang memiliki ideologi khilafah. Hal ini tentu bersebrangan dengan ideologi Indonesia dengan Pancasila sehingga saat pemerintah melakukan pembubaran organisasi tersebut maka

secara otomatis organisasi tersebut tidak dapat berjalan dengan baik. Hal ini berbeda dengan organisasi seperti NU dan Muhammadiyah yang kemudian berselaras dengan ideologi Pancasila.

- f. Environmental : pada faktor ini, peran lingkungan secara signifikan dapat memberi pengaruh pada tujuan suatu organisasi. Sebagai contoh dalam organisasi suatu perusahaan industri makanan akan sangat bergantung pada lingkungan di sektor pertanian agraris yang kaya akan sumber daya alam yang bisa dihasilkan untuk input bahan baku industri.

5.4. Evaluasi dan Revisi Perencanaan: Mengukur keberhasilan KPI (Key Performance Indicators)

Manajemen dan evaluasi merupakan fungsi penting yang memungkinkan rencana kerja organisasi dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Untuk itu sistem manajemen kinerja yang baik diperlukan sebagai fungsi control dan evaluasi yang tepat. Sistem manajemen kinerja yang baik tersebut harus dapat menggambarkan proses bisnis yang berlangsung di seluruh organisasi.

Sistem manajemen kinerja tersebut dapat diukur dengan menggunakan *key performance indicator* (KPI), sehingga hal ini dapat menjadi ukuran kinerja yang baik. Sistem manajemen kinerja tersebut berisi KPI maupun indikator kinerja utama yang mewakili kinerja semua bagian organisasi dan keterkaitan antara bagian-bagian tersebut.

Sebagai refleksi realita di lapangan ditemukan bahwa banyak organisasi atau sebuah perusahaan yang sudah memiliki sistem manajemen kinerja tetapi hanya menyediakan "daftar KPI" saja dan mengabaikan hubungan antar metrik. Untuk itu selama beberapa decade terakhir, praktisi dan para ahli membuat sistem manajemen kinerja seperti *Balanced Score Card* (BSC) yang dikembangkan untuk menjelaskan keterkaitan antar indikator yang diungkapkan secara kualitatif maupun kuantitatif.

Indikator kualitatif ini nantinya digunakan untuk mengetahui tujuan yang lebih jelas dan lebih spesifik seperti : upaya perbaikan yang lebih spesifik atau prediksi operasi sistem dimasa depan. Sedangkan indikator kuantitatif ini digunakan untuk sebagai barometer yang ditungkan kedalam angka-angka penilaian kinerja yang mencerminkan performa keberhasilan dari implementasi tersebut telah direncanakan dengan baik atau sebaliknya.

Dalam praktiknya *Key Performance indicator* ini didalam organisasi perusahaan yang berorientasi bisnis dibagi menjadi 2 jenis :

1. KPI Financial : KPI ini dirancang dalam bentuk indikator kinerja yang berkaitan dengan keuangan contoh :
 - a. KPI laba kotor, mengukur jumlah uang yang tersisa dari pendapatan setelah dikurangi harga pokok penjualan (HPP)
 - b. KPI laba bersih, mengukur jumlah sisa pendapatan dikurangi harga pokok dan biaya operasional lainnya
 - c. KPI margin laba kotor, mengukur nilai prosentasi membagi laba kotor dengan penjualan
 - d. KPI margin laba bersih, mengukur nilai prosentasi membagi laba bersih berdasarkan pendapatan
 - e. KPI rasio lancar, mengukur kinerja keuangan dari saldo kas dengan membagi asset lancar dengan kewajiban lancar.

Semua indikator tersebut akan dapat membantu menjelaskan dan memperkirakan seberapa baik perusahaan bertahan jika terjadi resesi ekonomi atau kinerja ekonomi yang tidak baik.

2. KPI-Non Financial : KPI ini bentuknya tidak secara langsung, namun dimanifestasikan kedalam bentuk kualitatif sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan atau organisasi misal

- a. Manpower turnover, perputaran atau keluar masuk tenaga kerja. Jika semakin banyak ritme keluar masuk tenaga kerja maka mencerminkan kondisi kinerja perusahaan yang tidak baik begitu pula sebaliknya
- b. Customer satisfaction metrik, semakin tingginya persepsi kepuasan pelanggan terhadap suatu organisasi perusahaan maka kinerja perusahaan semakin baik begitupula sebaliknya
- c. Repeat customer to new customer ratio, hal ini mencerminkan tinggi rendahnya rasion pelanggan baru yang repeat order sehingga semakin tinggi rasio nya maka kinerja perusahaan semakin baik dimata pelanggan begitupula sebaliknya
- d. Market share pangsa pasar, cerminan prosentasi penguasaan market share yang semakin besar mencerminkan kinerja perusahaan yang semakin baik begitu pula sebaliknyanya.

Dari jenis-jenis KPI tersebut diatas dapat dibuat sebuah kesimpulan bahwa KPI adalah bagian penting dari pengukuran kinerja sukses dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu berikut merupakan alasan diantara mengapa organisasi atau perusahaan perlu menerapkan KPI dalam suatu perencanaan karena memiliki beberapa manfaat sebagai berikut :

- a. Target lebih terukur jika menggunakan KPI
- b. Memantik anggota organisasi untuk belajar dengan matrik matriks capaian indicator kinerja telah dikerjakan secara baik atau tidak
- c. Sebagai Informasi penting bagi semua elemen organisasi dengan adanya KPI sehingga organisasi dapat menyesuaikan secara sistematis sehingga tidak membuat perubahan yang begitu besar dalam mengatur, mengevaluasi perencanaan dalam mencapai target yang dicapai
- d. Mendukung Akuntabilitas organisasi, adanya KPI semua bukti sumber data tersedia dengan baik, secara tepat dan terukur dan menghindari penilaian kinerja yang didasarkan atas penilaian yang subjektif atas performa anggota organisasi
- e. Dapat meingkatkan performa organisasi, dengan adanya KPI dan sumber data yang akurat dapat menjadi motivasi organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang dicapai menjadi capaian yang lebih baik dari target yang direncanakan,

Penutup

Perencanaan yang baik bukanlah sekadar dokumen tertulis, tetapi merupakan panduan dinamis yang memandu setiap langkah organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan memahami konsep dasar perencanaan, sebuah organisasi dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saingnya dalam lingkungan yang selalu berubah. Semoga panduan ini memberikan wawasan yang berguna dan dapat diterapkan dalam praktik manajemen sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Simamora, S. 1993. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen, Jilid 1*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
(hlm: 128-130)
- Ainur Rahman dkk. *Politik, Partisipasi dan Demokrasi dalam Pembangunan Malang*, Averroes Press, 2009.
- Alexander, Abe. *Perencanaan Daerah Memperkuat Prakarsa Rakyat Dalam Otonomi Daerah*. Yogyakarta, Laper Pustaka Utama, 2001.
- Dunn, William. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Gajah Mada Universal Press : Yogyakarta. 2003.
- Edmund M, Burke. *Sebuah Pendekatan Partisipasi Dalam Perencanaan Kota* : Yayasan Sugijanto Soegijoko, 2004.
- Hamdi, Muchlis. *Kebijakan Publik: Proses, Analisis, dan Partisipasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2014.
- HAW. Widjaja. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. Jakarta, RajaGrafindo Persada, 2002.
- Islamy, M. Irfan. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.

Ria Kusumaningrum, S.Pt., M.Si.

INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID

Jl. Kapten Dasuki Bakri, Gunung Menyan, Kecamatan Pamijahan, Bogor, Jawa Barat 16810

ria.kusumaningrum@inais.ac.id

BAB 6 KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIS

Sebuah Bunga Rampai Ilmu Manajemen dari Literasi Pemikiran
dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Diterbitkan oleh:

INAIS Press

BAB 6

KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIS

PENDAHULUAN

Manajemen strategis adalah gabungan kata “Manajemen” dan “Strategi”. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan strategi adalah pola keputusan dan tindakan yang mengarahkan organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang menuju tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen strategis sangat penting bagi suatu organisasi, karena berperan dalam membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Manajemen strategis sangat dibutuhkan untuk menentukan arah jangka panjang yang jelas, mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar, menghadapi ancaman persaingan, dan mencapai keunggulan kompetitif. Konsep dasar dalam manajemen strategis meliputi: visi dan misi, analisis lingkungan, pemilihan dan implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian, dan pembelajaran organisasi. Konsep dasar manajemen strategis ini membantu organisasi mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menjaga keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis.

RINCIAN PEMBAHASAN MATERI

KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIS

SEJARAH MANAJEMEN STRATEGIS

Sejarah manajemen strategis mencakup perkembangan dan evolusi pemikiran tentang manajemen strategis dari waktu ke waktu. Awal Abad ke-20: Pada awal abad ke-20, manajemen strategis lebih difokuskan pada perencanaan strategis militer. Konsep-konsep seperti strategi, taktik, dan perencanaan digunakan dalam konteks perang. Pengaruh ini kemudian berdampak pada pengembangan pemikiran strategis dalam bisnis. Selanjutnya, pada periode 1950-an-1960-an, manajemen strategis mulai berkembang sebagai disiplin bisnis. Peter Drucker dan Alfred Chandler mulai memperluas konsep perencanaan jangka panjang dan manajemen strategis dalam organisasi bisnis. Fokus pada struktur organisasi dan perencanaan jangka panjang menjadi lebih penting.

Pada dekade 1970-an, perkembangan lebih lanjut terjadi dalam manajemen strategis. Konsep seperti analisis lingkungan eksternal, analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), dan matriks *Boston Consulting Group* (BCG) mulai digunakan untuk membantu organisasi dalam mengembangkan strategi mereka. Dan kemudian terjadi lonjakan minat dalam manajemen strategis pada tahun 1980-an, konsep manajemen strategis menjadi lebih terstruktur dan terorganisir dengan munculnya kerangka kerja seperti analisis *Porter's Five Forces*, analisis *Value Chain*, dan manajemen strategi korporat versus bisnis. Sedangkan pada tahun 1990-an, manajemen strategis semakin berfokus pada pembangunan keunggulan kompetitif dan inovasi. Pada dekade ini konsep strategi diferensiasi, fokus, dan pengembangan kapabilitas inti menjadi penting, dan mulai menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja strategis.

Pada saat ini, abad ke-21, manajemen strategis terus berkembang dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Konsep seperti strategi digital, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), dan manajemen strategis berkelanjutan muncul sebagai perhatian utama. Selain itu,

manajemen strategis telah berkembang menjadi disiplin yang lebih kompleks dan terintegrasi dalam organisasi. Pemikiran dan pendekatan dalam manajemen strategis terus berkembang sejalan dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan kemajuan dalam pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan strategi organisasi.

LANDASAN TEORITIS

Landasan teori manajemen strategis mencakup beberapa konsep utama yang digunakan dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi organisasi. Landasan teori memberikan pemahaman dan alat yang diperlukan untuk mengembangkan dan mengelola strategi organisasi secara efektif. Beberapa landasan teori yang penting dalam manajemen strategis meliputi:

1. Analisis lingkungan, yaitu memahami faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi, seperti tren pasar, persaingan, peraturan pemerintah, dan perubahan sosial. Metode analisis lingkungan yang umum digunakan adalah analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum).
2. Analisis industri, yaitu menganalisis struktur industri tempat organisasi beroperasi, termasuk kekuatan persaingan, ancaman baru, kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok, serta substitusi produk. Salah satu kerangka analisis industri yang umum digunakan adalah Model Lima Kekuatan (*five forces model*) yang dikenalkan oleh Michael A. Porter, yaitu lima jenis strategi kompetitif (*Cost Leadership, Differentiation, Innovation, Growth dan Alliance*).
3. Analisis sumber daya dan kemampuan, yaitu mengevaluasi sumber daya dan kemampuan internal organisasi yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Ini melibatkan mengidentifikasi aset, keterampilan, teknologi, merek, dan keunggulan lainnya yang dapat membedakan organisasi dari pesaingnya.
4. Strategi bersaing, yaitu memilih strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi dan menghasilkan keunggulan kompetitif. Ini melibatkan pemilihan segmen pasar yang tepat, diferensiasi produk atau layanan, keunggulan biaya, dan fokus pada keunggulan kompetitif organisasi.
5. Pengukuran kinerja, yaitu mengembangkan metrik dan indikator kinerja untuk memantau pencapaian tujuan strategis. Ini melibatkan pengukuran keuangan dan non-keuangan untuk mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi.

DEFINISI MANAJEMEN STRATEGIS

Definisi manajemen merupakan konsep umum bahwa manajemen melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi dengan sumber daya yang tersedia. Manajemen juga berhubungan dengan pengarahan dan koordinasi orang-orang dalam organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Beberapa definisi manajemen menurut para ahli, sebagai berikut:

1. **Henry Fayol (1916)**
Manajemen adalah mengatur dan mengarahkan kegiatan manusia dan sumber daya lainnya di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
2. **Chester Barnard (1938)**
Manajemen adalah proses mengarahkan tindakan-tindakan orang-orang yang beroperasi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
3. **Peter F. Drucker (1946)**
Manajemen adalah tugas untuk membuat orang produktif.

4. **Peter Drucker (1946)**

Manajemen adalah tugas dan fungsi yang berhubungan dengan merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan upaya-upaya anggota organisasi serta penggunaan sumber daya organisasi lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.

5. **Harold Koontz dan Cyril O'Donnell (1982)**

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

6. **Mary Parker Follett (1997)**

Manajemen adalah seni mendapatkan hal-hal dilakukan melalui orang-orang.

Definisi strategi secara umum adalah pola keputusan dan tindakan yang diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang, menciptakan keunggulan kompetitif, dan membedakan organisasi dari pesaingnya. Strategi melibatkan pemilihan dan penggunaan sumber daya organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam lingkungan yang kompetitif. Beberapa definisi strategis menurut ahli, sebagai berikut:

1. **Igor Ansoff (1965)**

Strategi adalah pola integrasi keputusan yang menentukan dan mengungkapkan tujuan, sasaran, atau kebijakan utama, serta menghasilkan alokasi sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan ini.

2. **Kenneth R. Andrews (1971)**

Strategi adalah pola tujuan, kebijakan, dan tindakan yang diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dalam lingkungan yang kompetitif.

3. **Michael Porter (1980)**

Strategi adalah pilihan unik yang membuat organisasi berbeda dari pesaingnya dan menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

4. **Gary Hamel dan C.K. Prahalad (1990)**

Strategi adalah tentang menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang dengan memanfaatkan unik kekuatan dan sumber daya organisasi.

5. **Henry Mintzberg (1998)**

Strategi adalah pola keputusan dan tindakan yang mengarahkan organisasi menuju tujuannya.

6. **Richard Rumelt (2011)**

Strategi adalah serangkaian tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan membedakan organisasi dari pesaingnya.

Manajemen strategis adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan strategi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menghasilkan keunggulan kompetitif. Ini melibatkan pengambilan keputusan tentang arah strategis perusahaan, alokasi sumber daya, dan pemantauan pencapaian tujuan strategis. Manajemen strategis melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal, seperti tren pasar, persaingan, sumber daya organisasi, dan kemampuan inti. Berdasarkan analisis manajemen strategis, strategi organisasi dirumuskan untuk memanfaatkan peluang, mengatasi tantangan, dan mencapai keunggulan kompetitif. Proses manajemen strategis mencakup beberapa tahap, yaitu:

1. Analisis lingkungan dan industri untuk menganalisis faktor eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi dan memahami struktur industri di mana organisasi beroperasi.

2. Identifikasi sumber daya dan kemampuan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan internal yang dapat menjadi basis keunggulan kompetitif organisasi.
3. Pembuatan strategi untuk mengembangkan strategi organisasi yang meliputi pemilihan segmen pasar, diferensiasi produk atau layanan, keunggulan biaya, dan fokus pada keunggulan kompetitif.
4. Implementasi strategi untuk menerjemahkan strategi menjadi tindakan konkret melalui alokasi sumber daya, perencanaan operasional, dan pengorganisasian aktivitas.
5. Pengawasan dan penyesuaian untuk memantau implementasi strategi, mengukur kinerja, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan strategis.

Manajemen strategis membantu organisasi menghadapi perubahan lingkungan, mengantisipasi perubahan pasar, dan merespon dengan strategi yang relevan. Tujuan manajemen strategis adalah menciptakan nilai jangka panjang untuk organisasi dan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Beberapa definisi manajemen strategis menurut beberapa ahli terkemuka:

1. **Michael Porter (1980)**

Manajemen strategis adalah tentang menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan memilih dan menerapkan strategi yang unik dan sulit ditiru.

2. **Henry Mintzberg (1988)**

Manajemen strategis adalah proses yang melibatkan pengembangan dan implementasi rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi, dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia dan tantangan lingkungan.

3. **Richard L. Daft (2007)**

Manajemen strategis adalah proses yang melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal, pengembangan strategi organisasi, implementasi strategi, dan pengawasan kinerja untuk mencapai keunggulan kompetitif.

4. **David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2009)**

Manajemen strategis adalah proses yang meliputi penetapan tujuan dan strategi perusahaan, mengimplementasikan strategi tersebut, dan mengevaluasi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang.

5. **Fred R. David (2009)**

Manajemen strategis melibatkan penetapan tujuan jangka panjang dan sasaran kinerja, mengidentifikasi keunggulan kompetitif, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan strategi.

FAKTOR EKSTERNAL YANG MEMPENGARUHI MANAJEMEN STRATEGIS

Faktor eksternal adalah faktor-faktor di luar kendali organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilannya. Faktor-faktor eksternal dapat berdampak signifikan pada strategi dan kinerja organisasi. Analisis lingkungan eksternal membantu organisasi dalam memahami dan merespons perubahan yang terjadi di sekitarnya, serta mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin mempengaruhi keberhasilan organisasi. Beberapa faktor eksternal yang umumnya dipertimbangkan dalam analisis lingkungan eksternal organisasi meliputi:

1. Lingkungan Ekonomi: Faktor-faktor ekonomi seperti siklus bisnis, pertumbuhan ekonomi, inflasi, suku bunga, dan kebijakan moneter dapat mempengaruhi permintaan pasar, biaya produksi, dan ketersediaan sumber daya.
2. Lingkungan Sosial dan Budaya: Nilai-nilai, norma, preferensi, dan sikap sosial dalam masyarakat dapat mempengaruhi permintaan dan preferensi konsumen, serta pola perilaku konsumen.

3. Lingkungan Teknologi: Kemajuan teknologi dan inovasi dapat mempengaruhi cara organisasi beroperasi, memproduksi, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan pelanggan. Perubahan teknologi juga dapat menciptakan peluang baru atau mengancam keberlanjutan bisnis.
4. Lingkungan Politik dan Hukum: Kebijakan pemerintah, undang-undang, regulasi, stabilitas politik, perubahan kebijakan perdagangan, dan isu-isu kebijakan publik dapat mempengaruhi lingkungan bisnis dan operasi organisasi.
5. Lingkungan Demografis: Faktor-faktor demografis seperti pertumbuhan populasi, struktur usia, migrasi, dan perubahan tren demografis dapat mempengaruhi permintaan pasar, pasar tenaga kerja, dan preferensi konsumen.
6. Lingkungan Ekologis: Isu-isu lingkungan seperti perubahan iklim, keberlanjutan, penurunan sumber daya alam, dan kesadaran lingkungan masyarakat dapat mempengaruhi tuntutan pasar, regulasi, dan citra merek organisasi.
7. Lingkungan Kompetitif: Persaingan dari pesaing, kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli, ancaman produk atau layanan substitusi, serta potensi masuknya pesaing baru dapat mempengaruhi posisi kompetitif dan strategi organisasi.

Manajemen strategis dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal yang dapat memengaruhi keputusan strategis organisasi. Pemahaman dan analisis yang cermat terhadap faktor-faktor eksternal sangat penting untuk menginformasikan perencanaan strategis dan memastikan strategi organisasi relevan dan responsif terhadap lingkungan yang terus berubah. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi manajemen strategis antara lain:

1. Lingkungan Ekonomi
Kondisi ekonomi, seperti pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, suku bunga, dan fluktuasi mata uang, dapat mempengaruhi strategi organisasi dalam hal pengambilan risiko, alokasi sumber daya, dan penetapan harga.
2. Lingkungan Industri
Struktur industri dan karakteristik persaingan dalam industri tertentu dapat mempengaruhi strategi organisasi. Faktor-faktor seperti intensitas persaingan, ancaman baru, kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok, serta substitusi produk, dapat mempengaruhi pilihan strategi organisasi.
3. Faktor Sosial dan Budaya
Perubahan dalam preferensi dan perilaku konsumen, tren demografis, nilai dan norma sosial, serta perkembangan budaya dapat mempengaruhi strategi pemasaran, segmentasi pasar, dan inovasi produk atau layanan.
4. Faktor Politik dan Hukum
Kebijakan pemerintah, peraturan, undang-undang, serta situasi politik dapat mempengaruhi strategi organisasi. Regulasi industri, kebijakan perdagangan, kebijakan lingkungan, dan stabilitas politik adalah beberapa contoh faktor ini.
5. Faktor Teknologi
Kemajuan teknologi dan inovasi dapat memiliki dampak besar pada strategi organisasi. Perkembangan teknologi informasi, Internet, kecerdasan buatan, dan revolusi digital dapat mempengaruhi model bisnis, rantai pasokan, dan cara organisasi berinteraksi dengan pelanggan.
6. Faktor Lingkungan
Perhatian terhadap isu-isu lingkungan, seperti keberlanjutan, perubahan iklim, dan konservasi sumber daya, dapat mempengaruhi strategi organisasi. Organisasi perlu mempertimbangkan

dampak lingkungan dalam mengembangkan strategi yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

FAKTOR INTERNAL YANG MEMPENGARUHI MANAJEMEN STRATEGIS

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam suatu entitas atau organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan suatu organisasi. Dalam konteks bisnis, faktor-faktor internal meliputi:

1. Sumber daya manusia: Karyawan, manajemen, dan keahlian yang dimiliki oleh individu di dalam organisasi.
2. Struktur organisasi: Bagaimana tugas dan tanggung jawab diorganisasi didistribusikan dan koordinasi antara departemen atau divisi.
3. Budaya perusahaan: Nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dianut oleh anggota organisasi.
4. Keuangan: Kondisi keuangan perusahaan, termasuk aset, utang, dan modal yang tersedia.
5. Fasilitas dan teknologi: Infrastruktur fisik dan teknologi yang digunakan dalam operasi perusahaan.
6. Produk dan layanan: Kualitas, inovasi, dan diferensiasi produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan.
7. Proses bisnis: Efisiensi dan efektivitas proses operasional dalam mencapai tujuan perusahaan.
8. Reputasi: Citra dan persepsi publik terhadap perusahaan atau merek.

Manajemen strategis dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Faktor-faktor internal ini memainkan peran penting dalam merumuskan dan melaksanakan strategi organisasi. Faktor-faktor internal akan saling berinteraksi dan dapat mempengaruhi cara organisasi merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi mereka. Beberapa faktor internal yang mempengaruhi manajemen strategis antara lain:

1. Visi, Misi, dan Nilai
Visi dan misi organisasi mencerminkan tujuan jangka panjang dan orientasi strategisnya. Nilai-nilai yang dianut oleh organisasi juga mempengaruhi pengambilan keputusan strategis.
2. Sumber Daya
Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, seperti keuangan, tenaga kerja, teknologi, merek dan reputasi, infrastruktur, serta kemampuan produksi, memengaruhi kemampuan organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan strategi.
3. Kemampuan Organisasi
Kemampuan unik dan keahlian yang dimiliki organisasi memainkan peran penting dalam perumusan strategi. Kemampuan ini mencakup keterampilan khusus, teknologi yang dikuasai, pengetahuan pasar, dan keunggulan kompetitif yang membedakan organisasi dari pesaingnya.
4. Budaya Organisasi
Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dibagikan oleh anggota organisasi. Budaya yang kuat dan konsisten dapat memengaruhi strategi organisasi dan cara pengambilan keputusan.
5. Struktur Organisasi
Struktur organisasi, termasuk hierarki, pembagian tugas, dan koordinasi, dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan strategi. Struktur yang fleksibel dan responsif dapat memfasilitasi implementasi strategi yang efektif.
6. Kinerja Organisasi

Kinerja dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi di masa lalu juga dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategis. Evaluasi kinerja dan analisis gap antara kinerja saat ini dan tujuan strategis dapat mempengaruhi perubahan dan penyesuaian strategi di masa depan.

HUBUNGAN DAN FUNGSI MANAJEMEN LAINNYA

Manajemen strategis merupakan suatu pendekatan dalam manajemen yang berfokus pada perencanaan, pengembangan, dan implementasi strategi jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategis berinteraksi dengan berbagai aspek manajemen lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hubungan manajemen strategis dengan manajemen operasional saling terkait dan saling melengkapi. Manajemen strategis menetapkan arah dan tujuan jangka panjang organisasi, sementara manajemen operasional bertanggung jawab untuk menjalankan kegiatan sehari-hari yang mendukung pencapaian tujuan strategis tersebut. Demikian pula hubungan manajemen strategis dengan manajemen sumber daya manusia, dimana manajemen strategis membutuhkan peran manajemen sumber daya manusia dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas untuk mencapai tujuan strategis. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga dapat membantu dalam mengimplementasikan kebijakan dan program yang mendukung strategi organisasi.

Manajemen strategis memerlukan pemahaman yang baik tentang aspek keuangan organisasi, seperti alokasi dana, pengelolaan risiko keuangan, dan pengambilan keputusan investasi. Manajemen keuangan memberikan informasi dan analisis yang relevan bagi manajemen strategis dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan sumber daya keuangan organisasi. Sedangkan hubungan manajemen strategis dengan manajemen pemasaran berkaitan erat karena strategi pemasaran yang efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya. Manajemen pemasaran memainkan peran penting dalam mengidentifikasi pasar target, mengembangkan strategi pemasaran yang tepat, dan membangun merek yang kuat untuk mendukung tujuan strategis organisasi. Selain itu, Manajemen inovasi juga memainkan peran penting dalam manajemen strategis. Manajemen inovasi berfokus pada pengembangan dan penerapan ide-ide baru yang dapat memberikan keunggulan kompetitif, dan manajemen strategis perlu mempertimbangkan inovasi sebagai bagian dari strategi organisasi untuk tetap relevan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Manajemen strategis memiliki fungsi-fungsi yang saling terkait dengan manajemen lainnya dalam organisasi. Manajemen strategis bekerja sama dengan manajemen lainnya dalam mengimplementasikan perubahan dan menerapkan strategi adaptif yang diperlukan. Manajemen strategis berfungsi sebagai kerangka kerja yang mengarahkan dan mendukung keputusan dan tindakan dalam manajemen lainnya, untuk mencapai tujuan dan strategi organisasi secara efektif. Dalam perencanaan strategis, manajemen strategis bertanggung jawab untuk merumuskan dan mengembangkan rencana strategis jangka panjang organisasi. Hal ini melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal, identifikasi tujuan strategis, serta penentuan strategi-strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Hasil dari perencanaan strategis ini kemudian akan menjadi panduan bagi manajemen lainnya dalam pengembangan rencana operasional dan taktis.

Manajemen strategis berperan dalam pengambilan keputusan penting yang berkaitan dengan strategi organisasi. Keputusan strategis ini dapat meliputi penetapan arah bisnis, pengalokasian sumber daya, pemilihan pasar target, pengembangan produk atau layanan baru, serta pengambilan keputusan

investasi jangka panjang. Keputusan strategis ini akan mempengaruhi keputusan dan tindakan manajemen lainnya dalam organisasi. Selain itu, manajemen strategis berfungsi untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai fungsi dan departemen dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan memastikan bahwa keputusan dan tindakan yang diambil dalam berbagai bidang manajemen sejalan dengan tujuan dan strategi organisasi. Manajemen strategis juga membantu dalam mengidentifikasi dan mengelola konflik atau pertentangan antara berbagai fungsi atau departemen.

Manajemen strategis melakukan evaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan, termasuk kinerja dalam aspek finansial, operasional, pemasaran, dan sumber daya manusia. Evaluasi kinerja ini dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi mencapai tujuan strategisnya dan untuk mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan. Hasil evaluasi kinerja ini dapat memberikan masukan kepada manajemen lainnya dalam pengambilan keputusan dan perbaikan proses. Selain itu, manajemen strategis juga berperan dalam mengidentifikasi perubahan lingkungan dan menyesuaikan strategi organisasi sesuai kebutuhan. Hal ini melibatkan kemampuan untuk mengantisipasi perubahan pasar, teknologi, regulasi, dan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi organisasi.

TANTANGAN DAN PELUANG

Tantangan menunjukkan pentingnya manajemen strategis yang baik dalam menghadapi perubahan dan mencapai keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis. Tantangan dalam manajemen strategis meliputi:

1. Perubahan lingkungan bisnis

Lingkungan bisnis yang terus berubah membuat manajemen strategis harus menghadapi tantangan seperti perubahan teknologi, pergeseran preferensi pelanggan, dan regulasi pemerintah yang baru. Manajemen strategis perlu mampu mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan ini.

2. Kompetisi yang intens

Persaingan bisnis yang ketat membutuhkan manajemen strategis yang efektif untuk mengembangkan strategi diferensiasi yang membedakan perusahaan dari pesaingnya. Manajemen strategis harus mampu mengidentifikasi keunggulan kompetitif dan mengambil langkah-langkah untuk mempertahankannya.

3. Riset dan pengembangan

Inovasi dan pengembangan produk yang berkelanjutan menjadi tantangan bagi manajemen strategis. Manajemen perlu mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk riset dan pengembangan agar dapat menghasilkan produk atau layanan baru yang memenuhi kebutuhan pasar.

4. Pengambilan keputusan

Manajemen strategis sering menghadapi keputusan yang kompleks dan memiliki dampak jangka panjang. Tantangan dalam pengambilan keputusan meliputi analisis yang akurat, evaluasi risiko, dan pengelolaan konflik kepentingan yang mungkin timbul.

5. Implementasi strategi

Merancang strategi yang efektif adalah langkah awal, tetapi tantangan sebenarnya terletak pada implementasi strategi tersebut. Manajemen strategis harus mengelola perubahan organisasi, mengkomunikasikan visi dan tujuan, serta memastikan keterlibatan semua pihak yang terlibat.

Peluang dalam manajemen strategis menunjukkan pentingnya manajemen strategis dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang bisnis untuk mencapai pertumbuhan dan keunggulan kompetitif. Peluang dalam manajemen strategis meliputi:

1. Inovasi produk dan layanan

Manajemen strategis dapat memanfaatkan peluang untuk mengembangkan produk atau layanan baru yang dapat memenuhi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi. Inovasi ini dapat memberikan keunggulan kompetitif dan meningkatkan pangsa pasar perusahaan.

2. Ekspansi pasar

Manajemen strategis dapat mengidentifikasi peluang untuk memperluas pasar perusahaan ke wilayah baru atau segmen pelanggan yang belum dimanfaatkan. Dengan mengembangkan strategi ekspansi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan pendapatan dan pertumbuhan bisnis.

3. Kemitraan dan aliansi

Manajemen strategis dapat menjalin kemitraan atau aliansi strategis dengan perusahaan lain untuk saling menguntungkan. Kemitraan ini dapat membuka pintu bagi akses ke sumber daya baru, teknologi, atau pasar yang lebih luas.

4. Manajemen rantai pasokan yang efisien

Perusahaan dapat memanfaatkan manajemen strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas rantai pasokan. Ini dapat mencakup penggunaan teknologi yang lebih baik, kolaborasi dengan pemasok, atau pengoptimalan proses operasional.

5. Perubahan teknologi

Kemajuan teknologi terus muncul dan memberikan peluang untuk perusahaan mengembangkan strategi yang mengintegrasikan teknologi baru. Misalnya, penggunaan kecerdasan buatan, analitik data, atau teknologi cloud dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja operasional dan pengambilan keputusan.

6. Peningkatan efisiensi operasional

Manajemen strategis dapat menciptakan peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional dengan mengidentifikasi dan menghapus hambatan atau proses yang tidak efektif. Ini dapat membantu perusahaan mengurangi biaya produksi dan meningkatkan keuntungan.

7. Penetrasi pasar

Manajemen strategis dapat memanfaatkan peluang untuk meningkatkan penetrasi pasar dengan mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif, meningkatkan merek, atau menargetkan segmen pasar yang belum dimanfaatkan sepenuhnya.

KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIS

Konsep dasar manajemen strategis membantu organisasi mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menjaga keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis. Konsep dasar dalam manajemen strategis meliputi: visi dan misi, analisis lingkungan, pemilihan dan implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian, dan pembelajaran organisasi. Penjelasan secara rinci sebagai berikut:

1. Visi dan Misi

Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Visi menggambarkan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai dan memberikan arah dan inspirasi bagi seluruh organisasi. Visi yang baik harus mencerminkan aspirasi dan keinginan yang kuat, serta dapat memotivasi karyawan dan stakeholders lainnya. Visi yang jelas dan komunikatif membantu dalam mengarahkan strategi dan tindakan organisasi.

Misi adalah pernyataan tujuan organisasi dan alasan eksistensinya berupa pernyataan yang menjelaskan tujuan utama organisasi, fokus kegiatan, dan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh organisasi. Misi menggambarkan alasan eksistensi organisasi, apa yang ingin dicapai, dan bagaimana organisasi berkontribusi pada pemangku kepentingan (stakeholders). Misi yang baik harus spesifik, terukur, memotivasi, dan konsisten dengan nilai-nilai organisasi.

Visi dan misi adalah dua elemen penting dalam manajemen strategis yang membantu mengarahkan organisasi menuju tujuan jangka panjang yang diinginkan. Visi dan misi saling terkait dan saling mendukung dalam manajemen strategis. Visi memberikan panduan tentang arah yang ingin dicapai, sementara misi memberikan kerangka kerja yang lebih rinci tentang tujuan dan kegiatan yang harus dijalankan untuk mencapai visi tersebut. Visi dan misi yang kuat dan terintegrasi membantu dalam menginformasikan rencana strategis, pengambilan keputusan, pengembangan sumber daya, dan implementasi taktik yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Konsep ini memberikan arah dan fokus bagi manajemen strategis dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi. Yang menjadi catatan penting bahwa visi dan misi organisasi dapat berubah seiring waktu, terutama dalam merespons perubahan lingkungan eksternal atau faktor internal. Oleh karena itu, manajemen strategis juga melibatkan pemantauan dan penyesuaian terhadap visi dan misi organisasi untuk tetap relevan dan sesuai dengan kondisi yang berubah

2. Analisis Lingkungan

Manajemen strategis melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Analisis lingkungan internal mencakup kekuatan, kelemahan, dan sumber daya yang dimiliki organisasi, sedangkan analisis lingkungan eksternal melibatkan pemahaman tentang peluang dan ancaman yang timbul dari faktor-faktor eksternal seperti pasar, pesaing, teknologi, dan regulasi. Analisis lingkungan dalam manajemen strategis adalah proses untuk memahami dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi. Analisis lingkungan ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada di luar kendali mereka serta memahami bagaimana faktor-faktor eksternal ini dapat berdampak pada strategi dan kinerja organisasi. Hasil dari analisis lingkungan ini membantu dalam pengambilan keputusan strategis, perencanaan, dan pengembangan strategi yang adaptif dan berkelanjutan.

Beberapa aspek penting dalam analisis lingkungan, yaitu:

- a. Lingkungan ekonomi: Analisis lingkungan ekonomi melibatkan pemahaman tentang kondisi makroekonomi seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, tingkat suku bunga, kebijakan fiskal dan moneter, serta faktor-faktor ekonomi lainnya yang dapat mempengaruhi permintaan, kemampuan pembelian pelanggan, dan stabilitas keuangan organisasi.
- b. Lingkungan industri: Analisis lingkungan industri melibatkan pemahaman tentang struktur industri, pesaing, pelanggan, dan pemasok. Ini termasuk menganalisis kekuatan persaingan, ancaman baru masuk, kekuatan tawar-menawar pelanggan dan pemasok, serta tren pasar dan inovasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi.
- c. Lingkungan sosial dan budaya: Analisis lingkungan sosial dan budaya mencakup pemahaman tentang nilai-nilai, norma, preferensi, dan perilaku masyarakat yang dapat mempengaruhi

permintaan pasar, citra merek, dan penerimaan produk atau layanan organisasi. Hal ini juga melibatkan pemahaman tentang tren demografis, perubahan gaya hidup, dan isu-isu sosial yang relevan.

- d. Lingkungan politik dan hukum: Analisis lingkungan politik dan hukum melibatkan pemahaman tentang kebijakan pemerintah, peraturan, hukum, dan isu-isu politik yang dapat mempengaruhi operasi organisasi. Ini meliputi perubahan kebijakan fiskal, regulasi industri, kebijakan perdagangan, dan isu-isu lingkungan yang mungkin mempengaruhi strategi dan operasi organisasi.
- e. Lingkungan teknologi: Analisis lingkungan teknologi melibatkan pemahaman tentang perkembangan teknologi yang dapat mempengaruhi produk, proses, dan model bisnis organisasi. Ini termasuk tren inovasi, adopsi teknologi baru, perkembangan infrastruktur teknologi, serta ancaman atau peluang yang muncul dari perkembangan teknologi.

3. Pemilihan dan Implementasi Strategi

Setelah analisis lingkungan, manajemen strategis memilih strategi yang paling relevan dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemilihan strategi melibatkan mempertimbangkan keunggulan kompetitif, diferensiasi, dan kebutuhan pasar. Setelah strategi dipilih, implementasi strategi melibatkan mengalokasikan sumber daya, mengatur tindakan, dan memonitor kemajuan dalam mencapai tujuan strategis. Pemilihan dan implementasi strategi adalah tahap penting dalam manajemen strategis yang melibatkan pengambilan keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi yang merupakan proses yang berkelanjutan dan dinamis. Organisasi harus siap untuk merespons perubahan lingkungan dan melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan. Fleksibilitas dan adaptabilitas menjadi kunci dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul seiring waktu. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam pemilihan dan implementasi strategi:

- a. Analisis situasi: Langkah pertama adalah melakukan analisis menyeluruh terhadap lingkungan eksternal dan internal organisasi. Analisis ini melibatkan identifikasi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Dengan pemahaman yang kuat tentang situasi, organisasi dapat mengidentifikasi strategi yang paling sesuai.
- b. Perumusan strategi: Berdasarkan analisis situasi, organisasi dapat merumuskan strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Ini melibatkan menentukan arah bisnis, memilih segmen pasar yang akan ditargetkan, mengembangkan produk atau layanan yang tepat, serta memilih pendekatan bersaing yang efektif.
- c. Evaluasi dan pemilihan strategi: Setelah merumuskan beberapa strategi yang mungkin, organisasi harus mengevaluasi dan memilih strategi yang paling memungkinkan dan sesuai dengan sumber daya dan kemampuan yang ada. Evaluasi strategi melibatkan penilaian terhadap faktor-faktor seperti potensi keuntungan, risiko, kesiapan organisasi, dan konsistensi dengan visi dan misi organisasi.
- d. Implementasi strategi: Setelah pemilihan strategi, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Implementasi strategi melibatkan perencanaan taktis dan operasional yang lebih rinci, alokasi sumber daya, pengembangan rencana aksi, dan pelaksanaan kegiatan yang diperlukan untuk mewujudkan strategi tersebut. Komunikasi yang baik, pengorganisasian yang efektif, dan pengawasan yang ketat diperlukan untuk memastikan implementasi strategi yang sukses.

- e. Monitoring dan evaluasi: Selama implementasi strategi, organisasi harus melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kemajuan dan hasil strategi. Ini melibatkan pengukuran kinerja, penyesuaian jika diperlukan, serta pengambilan keputusan untuk memastikan bahwa strategi berjalan sesuai rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Manajemen strategis melibatkan evaluasi terus-menerus terhadap kinerja organisasi dan progres dalam mencapai tujuan strategis. Evaluasi dilakukan dengan mengukur kinerja, membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan, dan mengidentifikasi kekurangan atau keberhasilan. Pengendalian melibatkan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan untuk memastikan bahwa strategi tetap berjalan sesuai rencana. Evaluasi dan pengendalian adalah dua aspek penting dalam manajemen strategis. Evaluasi dan pengendalian dalam manajemen strategis digunakan untuk memastikan bahwa organisasi bergerak menuju pencapaian tujuan strategisnya dengan efektif dan efisien, serta memberikan dasar untuk perbaikan dan adaptasi strategi jika diperlukan.

Evaluasi strategis melibatkan penilaian kinerja organisasi terhadap tujuan strategis yang telah ditetapkan. Ini melibatkan mengukur sejauh mana organisasi telah mencapai tujuan strategisnya, mengevaluasi efektivitas strategi yang diimplementasikan, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Sedangkan pengendalian strategis melibatkan pengembangan dan penerapan mekanisme untuk memastikan bahwa strategi yang telah ditetapkan dijalankan dengan baik dan mencapai hasil yang diinginkan. Ini melibatkan pengawasan dan pengaturan sumber daya, pemantauan kinerja, dan penyesuaian strategi jika diperlukan. Beberapa alat pengendalian strategis yang umum digunakan meliputi sistem pengukuran kinerja, anggaran, audit strategis, dan penggunaan teknologi informasi untuk memantau dan mengendalikan implementasi strategi.

5. Pembelajaran Organisasi

Manajemen strategis juga melibatkan konsep pembelajaran organisasi, di mana organisasi terus belajar dari pengalaman dan mengadopsi perubahan yang diperlukan. Hal ini melibatkan pengumpulan dan analisis informasi, pembaruan strategi, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Pembelajaran organisasi adalah proses di mana organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan menggabungkan pengetahuan dan pengalaman untuk meningkatkan kinerja mereka di masa depan. Dalam konteks manajemen strategis, pembelajaran organisasi sangat penting karena strategi organisasi harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memperbaiki diri secara terus-menerus. Pembelajaran organisasi dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi kesalahan dan peluang, mengurangi risiko, dan meningkatkan adaptasi mereka terhadap perubahan. Dengan menerapkan pembelajaran organisasi secara terus-menerus, organisasi dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Pembelajaran organisasi dalam manajemen strategis melibatkan beberapa elemen, yaitu:

- a. Pengumpulan data dan informasi: Organisasi harus mengumpulkan data dan informasi tentang lingkungan internal dan eksternal mereka, termasuk tren pasar, kekuatan persaingan, dan kebutuhan pelanggan. Hal ini membantu organisasi dalam memahami tantangan dan peluang yang ada.
- b. Analisis dan evaluasi: Setelah mengumpulkan data dan informasi, organisasi harus menganalisisnya secara kritis. Ini melibatkan penilaian terhadap kinerja masa lalu dan evaluasi

strategi yang dijalankan. Dengan melakukan analisis ini, organisasi dapat mengidentifikasi apa yang telah berhasil dan apa yang perlu diperbaiki.

- c. Refleksi dan pembelajaran: Organisasi harus mendorong budaya pembelajaran yang berpusat pada refleksi dan pembelajaran dari pengalaman. Ini melibatkan evaluasi diri, diskusi tim, dan mengidentifikasi pelajaran yang dapat diambil dari kegagalan maupun kesuksesan.
- d. Penyesuaian dan perbaikan: Berdasarkan pembelajaran yang diperoleh, organisasi harus melakukan penyesuaian dan perbaikan terhadap strategi mereka. Ini bisa melibatkan perubahan dalam rencana strategis, pengembangan keterampilan dan kapabilitas, atau perubahan dalam struktur organisasi.

RANGKUMAN MATERI

11. Manajemen strategis sangat penting bagi suatu organisasi, karena berperan dalam membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan keunggulan kompetitif.
12. Landasan teori manajemen strategis mencakup beberapa konsep utama yang digunakan dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi organisasi. Landasan teori memberikan pemahaman dan alat yang diperlukan untuk mengembangkan dan mengelola strategi organisasi secara efektif.
13. Manajemen strategis adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan strategi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menghasilkan keunggulan kompetitif.
14. Manajemen strategis dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi keputusan strategis organisasi.
15. Manajemen strategis berinteraksi dengan berbagai aspek manajemen lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Diantaranya, hubungan dengan manajemen operasional, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen inovasi.
16. Tantangan dan peluang menunjukkan pentingnya manajemen strategis yang baik dalam menghadapi perubahan dan mencapai keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis.
17. Konsep dasar manajemen strategis membantu organisasi mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menjaga keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis. Konsep dasar dalam manajemen strategis meliputi: visi dan misi, analisis lingkungan, pemilihan dan implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian, dan pembelajaran organisasi.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan secara singkat terkait sejarah perkembangan manajemen strategis di Indonesia.
2. Sebutkan dan jelaskan lima landasan teori yang penting dalam manajemen strategis.
3. Sebutkan definisi dari manajemen, strategis dan manajemen strategis.
4. Apa saja faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi manajemen strategis? Jelaskan.
5. Bagaimana hubungan manajemen strategis dengan manajemen operasional? Jelaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Sutherland J and D Canwell. 2004. Key Concepts in Strategic Management. Palgrave Macmillan, New York.
- Barney JB and WS Hesterly. 2019. Strategic Management and Competitive Advantage. Sixth Edition. Pearson, New York.
- Rothaermel, FT. 2015. Strategic Management. Second Edition. McGraw-Hill Education, New York.
- David, Fred R and Forest R David. 2015 Strategic Management: Concepts and Cases. Fifteenth Edition. Pearson Education, London.
- David, Fred R and Forest R David. 2017 Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Sixteenth Edition. Pearson Education, London.
- Dyer, J, P Godfrey, R Jensen and D Bryce. 2020. Strategic Management. Third Edition. John Wiley & Sons Inc., USA.

Hafid Padilah, ME
INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID
Jl. Kapten Dasuki Bakri, Gunung Menyan, Kecamatan Pamijahan, Bogor, Jawa Barat 16810
Hafidzfadilah82@gmail.com

BAB 7 KONSEP DASAR PENGORGANISASIAN DAN PENGAWASAN
Sebuah Bunga Rampai Ilmu Manajemen dari Literasi Pemikiran
dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Diterbitkan oleh:

INAIS Press

BAB 7

KONSEP DASAR PENGORGANISASIAN DAN PENGAWASAN

A. PENDAHULUAN

1) Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan sekelompok orang atau entitas yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, seringkali dengan struktur dan hierarki yang jelas. Organisasi dapat merujuk pada bisnis, badan amal, serikat pekerja, atau jenis kelompok lainnya, dan juga dapat merujuk pada tindakan mengorganisir atau mendirikan sesuatu. Istilah "organisasi" berasal dari kata dalam Bahasa Yunani, yaitu "organon", yang dapat diartikan sebagai alat atau instrumen, yang akan digunakan untuk menggambarkan upaya yang terstruktur dan terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan.

Sementara itu, pengorganisasian merupakan proses mengumpulkan dan menugaskan orang per orang, untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, dengan memanfaatkan sumber daya lainnya, dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dalam proses pengorganisasian ini diharapkan akan menghasilkan hubungan otoritas yang baik di antara pekerjaan yang dipilih, yang seringkali meningkatkan produktivitas. Dimulai dari agama dan buku-buku hingga ilmu pengetahuan dan kata-kata yang diucapkan, pengorganisasian dapat dilihat dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Pengorganisasian (*organizing*), merupakan salah satu fungsi utama dari manajemen, setelah perencanaan (*planning*), kemudian pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*).

Dalam ilmu manajemen, manusia atau orang, sering disebut sebagai "*homo economicus*" atau manusia merupakan makhluk ekonomi, yang selalu senang bekerja sama atau dengan kata lain, manusia itu selalu mempunyai keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yang bersifat rasional dan tidak pernah terpuaskan. Jikapun salah satu kebutuhan sudah terpenuhi, maka akan muncul keinginan atau kebutuhan lainnya.

Dalam kaitannya dengan, usaha atau bisnis, organisasi biasanya terdiri dari berbagai fungsi, departemen, dan tingkatan manajemen yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dari sebuah organisasi usaha atau perusahaan. Hal ini terjadi karena konsep pengorganisasian, sangat penting untuk membantu membangun rencana yang efektif, dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Berikut elemen-elemen utama dalam konsep organisasi, diantaranya adalah :

a) Struktur Organisasi.

Struktur organisasi, berpedoman pada bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab didistribusikan di antara para anggotanya. Struktur ini dapat berupa hierarki, dengan berbagai tingkatan manajemen, yang bisa digambarkan dalam bentuk matriks, dimana individu bekerja di bawah kepemimpinan fungsional yang berbeda, sehingga dengan adanya struktur organisasi atau Perusahaan, akan lebih mudah dalam pengambilan keputusan, lebih mudah berkoordinasi antar bagian, termasuk memudahkan dalam mengatur arus atau aliran komunikasi dan informasinya.

b) Budaya Organisasi.

Budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan kinerja, motivasi, dan kepuasan karyawan karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang

dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi juga mempengaruhi perilaku anggota organisasi, pengambilan keputusan, dan cara pekerjaan dilakukan.

c) Tata Kelola Organisasi

Organisasi dikelola dan dipantau untuk memastikan keputusan dibuat dengan transparan, akuntabel, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Manajemen yang bertanggung jawab, etika bisnis, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan adalah semua contoh tata kelola yang baik.

d) Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang efektif adalah komponen penting dari konsep organisasi. Komunikasi yang baik memungkinkan anggota organisasi berkomunikasi dengan lancar, mendorong kerja sama, dan mendorong pemahaman yang saling mendukung. Kesalahpahaman, konflik, dan ketidakseimbangan informasi dapat terjadi karena komunikasi yang buruk.

e) Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Konsep organisasi juga mencakup konsep pengembangan sumber daya manusia, sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu yang tergabung dalam organisasi tersebut. Melalui pelatihan, pengembangan karir, dan manajemen kinerja yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawannya memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan..

Dalam keseluruhan, konsep organisasi terdiri dari banyak elemen yang saling berhubungan yang digunakan untuk membuat kerangka kerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan memahami konsep ini, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja, mengelola perubahan, dan tetap relevan dengan dunia bisnis yang berubah-ubah.

Pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses cara mengatur individu dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dibuat struktur organisasi, agar setiap orang dalam organisasi mengetahui tugas atau tanggung jawab, hak dan wewenangnya masing-masing.

Menurut Stoner (1996), proses pengorganisasian terdiri dari lima tahap :

- a) Menjelaskan semua tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi .
- b) Membagi pekerjaan ke dalam tugas yang dapat dilakukan secara logis dan memadai oleh individu atau sekelompok orang.
- c) Menggabungkan pekerjaan anggota perusahaan dengan cara yang logis dan efisien.
- d) Menciptakan mekanisme untuk mengatur pekerjaan anggota organisasi/perusahaan.

Sedangkan menurut Hani Handoko (1999), menyebutkan bahwa proses pengorganisasian dapat digambarkan dalam tiga langkah, seperti berikut ini :

- a) Menguraikan semua kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi
- b) Membagi beban pekerjaan total menjadi tugas-tugas yang secara logis dapat dilakukan oleh satu orang. Tugas-tugas ini tidak boleh terlalu berat atau terlalu ringan.
- c) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk menggabungkan pekerjaan para anggota organisasi menjadi satu kesatuan yang harmonis.

Dalam usahanya mencapai tujuan sebuah organisasi, maka harus dibentuk sebuah struktur organisasi, agar tidak tumpah tindih dalam pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab, sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi menurut Stoner dan Wankell (1986 : 243), adalah susunan dan hubungan antar bagian komponen dan posisi suatu perkumpulan. Mekanisme ideal yang digunakan untuk mengelola organisasi adalah struktur organisasi, yang menunjukkan struktur dan susunan yang konsisten

dari hubungan yang ada, diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian, dan individu-individu yang memiliki kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda, dalam suatu organisasi.

Dalam penyusunan rancangan struktur, akan ditemui beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perancangan struktur organisasi, diantaranya adalah :

- a) Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya;
- b) Teknologi yang digunakan;
- c) Anggota dan individu yang terlibat dalam organisasi ;
- d) Ukuran organisasi.

Sementara itu, dalam penyusunan struktur organisasi, kita harus juga memahami unsur-unsurnya, yakni :

- a) Spesialisasi kegiatan yang berkaitan dengan tugas-tugas individu dalam suatu organisasi.
- b) Standarisasi kegiatan yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa kegiatan dilakukan sesuai rencana.
- c) Koordinasi kegiatan yang menggabungkan fungsi-fungsi satuan kerja organisasi.
- d) Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan.
- e) Ukuran satuan kerja, yang menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu organisasi.

Untuk menunjukkan susunan fungsi, departemen, atau posisi organisasi dan hubungannya, perlu dibuatkan sebuah bagan organisasinya. Secara umum, akan terdapat 5 (lima) aspek utama struktur organisasi, yang ditunjukkan dalam sebuah bagan organisasi, yakni pembagian kerja, manajer dan bawahan atau rantai perintah, tipe pekerjaan yang dilaksanakan, pengelompokan segmen pekerjaan, dan tingkatan manajemen.

Pengawasan dan konsep dasar pengorganisasian adalah dua komponen manajemen penting yang membantu dalam merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengontrol operasi organisasi. Berikut adalah penjelasan tentang kedua konsep tersebut: a) Pengorganisasian: Pengorganisasian adalah proses pembentukan struktur organisasi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini mencakup pembagian tugas, penentuan wewenang dan tanggung jawab, dan pengelompokan pekerjaan ke dalam unit-unit organisasi. Tujuan utama dari pengorganisasian adalah untuk menciptakan kerangka kerja yang jelas dan efisien agar operasi organisasi dapat berjalan dengan lancar.

Dalam upaya agar sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik, maka perlu diperhatikan adanya landasan prinsip atau asas tertentu, sehingga dapat terhindar dari kegagalan sebuah organisasi. Berikut beberapa asas/prinsip organisasi yang harus diperhatikan, diantaranya adalah :

1. Perumusan Tujuan Organisasi.

Dalam artian bahwa sebelum suatu organisasi dibentuk, maka harus diketahui tujuan organisasinya, atau dengan kata lain, menyusun suatu organisasi, bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif.

2. Pembagian Kerja.

Pembagian kerja, dibutuhkan karena organisasi membutuhkan banyak orang, dan semua anggota organisasi harus mengetahui apa yang dilakukan dan dimana mereka berada.

3. Pendelegasian Wewenang.

Seorang pimpinan organisasi atau manajer perusahaan, dia bukanlah *superman* yang dapat melakukan semua pekerjaan. Oleh karena itu seorang manajer, harus mendistribusikan

sebagian pekerjaannya kepada unit di bawahnya, baik itu middle management, lower management ataupun staf/bagian administrasi.

4. Melakukan Koordinasi.

Koordinasi perlu dilakukan dalam organisasi, untuk menghindari kesimpangsiuran dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga melupakan bagian/divisi lain, karena satu bagian dengan bagian lainnya, merupakan satu kesatuan dalam mencapai tujuan.

Misalnya, divisi marketing ingin melakukan promosi yang gencar, tanpa koordinasi dengan divisi finance/keuangan sebagai divisi yang mengeluarkan anggaran marketing.

5. Batas Efisiensi Pengawasan.

Kapasitas/batas kemampuan seseorang manajer atau supervisor untuk mengawasi staf bawahan lainnya. Hal ini harus dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan dan keterampilan orang yang bertanggungjawab atas satu kelompok.

6. Pengawasan Umum

Pimpinan tertinggi dalam suatu organisasi, harus mampu mengawasi secara umum/menyeluruh, terhadap jalannya roda organisasi, hal ini perlu dilakukan karena untuk memastikan tujuan organisasi tercapai dengan memanfaatkan skill/keterampilan anggota organisasi lainnya.

7. Penyusunan Organisasi.

Dalam membangun dan menyusun sebuah organisasi, penting untuk mempertimbangkan hal-hal berikut ini :

a. Tujuan Organisasi yang jelas.

Tujuan yang jelas akan mempengaruhi cara mereka mencapainya serta hasil fisik dan non-fisik.

b. Distribusi/Pembagian Kerja.

Distribusi/pembagian kerja dari setiap unit atau sub organisasi, agar tidak terjadi overlap/ tumpang tindih pekerjaan yang dapat menjadi kendala tercapainya tujuan organisasi.

c. Delegasi Kekuasaan.

Adanya keterbatasan setiap orang termasuk pimpinan organisasi, maka diperlukan garis komando serta pendelegasian wewenang, agar pekerjaan terpusat pada satu divisi saja.

d. Batasan Kekuasaan.

Batasan kekuasaan pimpinan organisasi, perlu menjadi perhatian agar tidak terjadi sikap arogan dan diktator dalam memimpin organisasi atau menyalahgunakan kewenangannya.

e. Tingkat Pengawasan.

Batasan tingkat pengawasan, harus jelas antara mana yang menjadi hak dan tanggungjawab pimpinan dan bawawah/unit/sub organisasi.

f. Satu Komando dan Satu Tanggungjawab.

Struktur yang jelas, dengan kewenangan yang jelas, akan berimplikasi pada tugas dan tanggungjawab setiap pimpinan/supervisor kepada bawahannya.

g. Koordinasi.

Koordinasi dalam sebuah organisasi, menjadi penting untuk menghindari tumpah tindih kewenangan, pekerjaan dan tanggungjawab, sehingga tidak ada satu divisi yang merasa ditinggalkan atau dilangkahi, dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2) Pengawasan

Salah satu fungsi manajemen yang paling penting adalah pengawasan. Ini melibatkan pemantauan, pengawasan, dan penilaian aktivitas, kinerja, dan kemajuan organisasi untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tercapai.

Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana, prosedur, dan standar. Pengawasan yang baik memungkinkan manajer menemukan masalah atau kesalahan sejak dini dan melakukan perbaikan. Ini juga memungkinkan mereka untuk mengarahkan dan memotivasi karyawan mereka untuk mencapai tingkat kinerja terbaik mereka.

Berikut adalah beberapa komponen pengawasan yang penting:

- a) Pengukuran Kinerja: Pengawasan melibatkan menilai seberapa baik seseorang, kelompok, atau departemen dalam organisasi bekerja. Indikator kinerja kunci juga dikenal sebagai (Key Performance Indicators/KPIs) yang sesuai dengan tujuan organisasi dapat digunakan untuk mencapai hal ini. Dengan memiliki indikator yang jelas, manajer dapat menilai kinerja sesuai dengan ekspektasi atau tidak.
- b) Monitoring dan Evaluasi: Pengawasan melibatkan melacak segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi dan proses kerjanya. Ini dapat dicapai melalui pertemuan rutin, sistem pelaporan, atau teknologi yang mendukung. Dengan memantau secara teratur, manajer dapat menemukan masalah atau tantangan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikannya.
- c) Umpan Balik dan Koreksi: Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka adalah bagian penting dari pengawasan yang efektif. Umpan balik yang konstruktif dapat membantu karyawan memahami apa yang mereka lakukan baik dan buruk, serta memberikan arahan ke mana mereka dapat melakukan perbaikan. Jika ditemukan ketidaksesuaian antara hasil yang dicapai dan yang diharapkan, tindakan koreksi dapat diambil untuk mengarahkan karyawan ke jalan yang benar.
- d) Perbaikan dan Keberlanjutan: Pengawasan juga mencakup melacak pelaksanaan perbaikan dan tindakan yang telah diambil sebagai tanggapan atas masalah yang telah ditentukan. Pengawasan juga melibatkan adaptasi dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan yang mungkin mempengaruhi organisasi, dan manajer harus memastikan bahwa perbaikan dilakukan secara teratur dan bahwa hasilnya dievaluasi untuk memastikan bahwa mereka berhasil.
- e) Kekepatuhan dan Etika: Pengawasan juga mencakup memastikan bahwa tindakan dan perilaku dalam organisasi sesuai dengan aturan, kebijakan, dan etika yang telah ditetapkan. Manajer harus memastikan bahwa organisasi mematuhi hukum, peraturan industri, dan standar etika yang berlaku. Ini sangat penting untuk mengurangi risiko dan menjaga kredibilitas perusahaan. Pengawasan yang efektif adalah bagian penting dari keberhasilan organisasi karena membantu mereka tetap fokus pada tujuan mereka, memastikan operasional berjalan dengan efisiensi dan efektivitas, dan meningkatkan kinerja. Pengawasan yang tepat memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan masalah yang muncul, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk menanganinya.

Pengertian pengawasan atas penyelenggaraan pemerintah daerah sesuai dengan pasal 1 peraturan pemerintah no 79 Tahun 2005 tentang pedoman pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah menyatakan bahwa pengawasan atas penyelenggaraan pemerintah daerah adalah proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintah

daerah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundangundangan. Dengan mempertimbangkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa pengawasan sangat penting untuk melaksanakan perencanaan di suatu organisasi agar tujuan tercapai.

A. Tujuan Pengawasan

Pengawasan atau *controlling* merupakan salah satu fungsi manajemen, setelah fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*) dan pengarahan (*actuating*). Pelaksanakan suatu rencana atau program kerja dalam sebuah organisasi, tanpa diikuti dengan sebuah sistem pengawasan yang berkesinambungan, akan berdampak pada akselerasi tercapainya tujuan organisasi.

Adapun tujuan dari fungsi pengawasan adalah sebagai berikut :

- 1) Mengusahakan agar pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan rencana serta hasil yang ingin dicapai.
- 2) Mengetahui apakah suatu kegiatan sudah berjalan sesuai dengan rencana
- 3) Mengetahui apakah suatu kegiatan sudah sesuai dengan instruksi
- 4) Mengetahui apakah kegiatan telah berjalan efisien
- 5) Mengetahui kesulitan atau kendala dalam kegiatan
- 6) Mencari jalan keluar bila ada kesulitan, kelemahan atau kegagalan kearah perbaikan

Berdasar pada keterangan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa tujuan utama dari fungsi pengawasan adalah mengusahakan agar tujuan yang direncanakan dapat dicapai, dengan mengetahui progres pencapaian tujuan, efektivitas intruksi pimpinan, durasi waktu yang efisien serta kendala serta solusi pemecahan masalah yang dihadapi di lapangan.

B. Fungsi pengawasan

Pengawasan sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Untuk memastikan bahwa rencana berjalan lancar dan mulus sehingga organisasi dapat mencapai sasarannya, manajemen dapat menggunakan pengawasan sebagai fungsi pengendali. Jika dilakukan dengan benar, pengawasan, juga dikenal sebagai kontrol, akan memastikan bahwa tujuan individu atau kelompok sesuai dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Ini membantu meyakinkan bahwa tujuan dan hasil tetap konsisten satu sama lain dengan tujuan organisasi. Perencanaan sampai pencapaian tujuan penampilan kerja adalah proses pengendalian. Untuk mengukur penampilan kerja, standar capaian dibuat; standar ini terdiri dari dua kategori:

- 1) Standar output, atau keluaran, mengukur hasil tampilan dalam hal kuantitas, kualitas, biaya, atau waktu.
- 2) Standar input, atau masukan, mengukur usaha kerja yang masuk ke dalam tugas (Rinaldi A. Thal, 2010).

Secara lebih rinci, fungsi pengawasan dapat ditemukan di bawah ini:

- ✓ Menilai apakah pengendalian manajemen sudah mencukupi dan telah dilakukan dengan baik.
- ✓ Menilai apakah organisasi telah bekerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan, seperti yang dilaporkan oleh pelaksana tugasnya.
- ✓ Menilai apakah setiap bagian manajemen telah mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- ✓ Memastikan bahwa organisasi terus berjalan dengan baik.

Jadi fungsi pengawasan adalah untuk memberikan analisis, menilai, merekomendasikan, dan menyampaikan hasil laporan sehubungan dengan bidang pekerjaan organisasi yang telah diteliti. Menurut Rusdiana dan Ghazin (2014:211) pengawasan mempunyai berbagai fungsi pokok, diantaranya sebagai berikut:

Menurut Rusdiana dan Ghazin (2014:211), pengawasan memiliki beberapa fungsi penting, salah satunya adalah mencegah terjadinya penyimpangan atau kesalahan, yang berarti bahwa pengawasan dapat mencegah kemungkinan terjadi berbagai kesalahan dan penyimpangan, dan memperbaiki berbagai kesalahan dan penyimpangan, yang berarti bahwa pengawasan memungkinkan untuk melakukan tindakan perbaikan terhadap kesalahan atau penyimpangan yang terjadi, sehingga dapat memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi sehingga dapat memperbaiki. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fungsi pengawasan adalah memastikan bahwa rencana yang telah dibuat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan proses yang telah diatur.

C. Komponen-komponen pengawasan

Pengawasan dapat dibedakan menjadi beberapa macam tergantung dari sudut pandang mana pengawasan tersebut ditinjau.

1. Dari sudut subyek yang mengawasi, dibedakan menjadi:

- ✓ Pengawasan internal dan pengawasan eksternal
- ✓ Pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung.
- ✓ Pengawasan formal dan pengawasan informal.
- ✓ Pengawasan manajerial dan pengawasan staf.

2. Dari sudut obyek yang diawasi, dibedakan:

- ✓ Pengawasan material dan produk jadi/setengah jadi.
- ✓ Pengawasan keuangan dan biaya, yang sasarannya meliputi.
- ✓ Anggaran dan pelaksanaannya.
- ✓ Biaya-biaya yang dikeluarkan.
- ✓ Pendapatan atau penerimaan dalam bentuk uang.
- ✓ Pengawasan waktu (time).
- ✓ Pengawasan personalia, yang sasarannya meliputi: kejujuran, kesetiaan, kerajinan, tingkah laku, kesetiakawanan.

D. Poko-poko pengawasan

Agar pokok-pokok pengawasan dapat mencapai hasil yang diinginkan, pimpinan organisasi atau unit organisasi yang melaksanakannya harus memahami dan menerapkan nilai-nilai pengawasan.

Menurut George R. Terry (dalam Winardi), prinsip pengawasan yang efektif membantu usaha-usaha kita dalam mengatur pekerjaan yang direncanakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai rencana. Prinsip penting untuk mengarahkan pengawasan.

Menurut Simbolon (2004:69), beberapa prinsip pengawasan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Pengawasan yang berfokus pada tujuan organisasi
- 2) Pengawasan harus objektif, jujur, dan mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.

- 3) Pengawasan harus berorientasi pada kebenaran sesuai dengan peraturan yang berlaku, prosedur yang telah ditetapkan, dan tindakan yang telah ditetapkan untuk memastikan bahwa.
- 4) Pengawasan harus memastikan bahwa pekerja memiliki sumber daya dan hasil,
- 5) Pengawasan harus dilakukan secara objektif, teliti, dan tepat,
- 6) Pengawasan harus berlangsung secara konsisten, dan
- 7) Hasil pengawasan harus dapat digunakan untuk memberikan umpan balik tentang kebijaksanaan, perbaikan, dan penyempurnaan yang akan datang.

E. Teknik melakukan Pengawasan

Menurut Manullang (Winardi, 2000:224), teknik pengawasan terbagi dalam empat cara pengumpulan fakta yaitu: Peninjauan pribadi, interview atau lisan, laporan tertulis, serta laporan dan pengawasan kepada hal-hal yang bersifat istimewa. Sedangkan Siagian (2008:115) membagi dalam dua macam teknik, yaitu: pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung, berikut penjelasan untuk teknik-teknik tersebut.

- 1) Pengawasan langsung Menurut Siagian (2008:115) yang dimaksud pengawasan langsung ialah apabila pimpinan organisasi melakukan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh para bawahannya. Dalam inspeksi langsung dapat dengan peninjauan pribadi yaitu mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksana pekerjaan. Cara ini mengandung kelemahan, menimbulkan kesan kepada bawahan mereka diamati secara keras dan kuat sekali.
- 2) Pengawasan tidak langsung Yang dimaksud pengawasan tidak langsung ialah pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan (Siagian, 2008:115). Laporan ini bisa berbentuk lisan atau pun tulisan. Kesimpulan ialah bahwa pengawasan tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila hanya bergantung kepada laporan saja. Adalah bijaksana apabila pemimpin organisasi menggabungkan teknik pengawasan langsung dan tidak langsung dalam melakukan fungsi pengawasan itu.

F. Parameter Pengawasan

Keberhasilan pengawasan sangat berpengaruh pada keberhasilan organisasi pemerintah dalam mencapai tujuannya, menurut Arifin Abdul Rachman (2001:23). Pengawasan adalah komponen paling penting yang menentukan keberhasilan program. Berbagai parameter berikut dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan program pengawasan sendiri:

1. Parameter peningkatan disiplin, prestasi, dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas, antara lain:
 - ✓ Rencana yang disusun dapat menunjukkan sasaran yang jelas dan dapat diukur, dan menunjukkan hubungan antara rencana dan program dan anggaran.
 - ✓ Tugas dapat diselesaikan sesuai rencana, baik dari segi fisik maupun biaya.
2. Parameter untuk mengurangi penyalahgunaan wewenang, yang berarti kurangnya tuntutan masyarakat terhadap pemerintah.
3. Parameter untuk mengurangi kebocoran, pemborosan, dan pungutan liar meliputi:
 - ✓ Dengan menggunakan laporan pengawasan fungsional dan laporan pengawasan lainnya, kualitas dan jumlah kasus penyimpangan, penyelewengan, kebocoran, dan pemborosan dapat dikurangi.
 - ✓ Pengawasan memiliki tujuan utama untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, menemukan masalah atau penyimpangan, dan melakukan perbaikan yang diperlukan.

Menurut G.R. Terry (Hasnun Jauhari Ritongga:2009:189-190) pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan stand

Pengawasan adalah proses pemantauan dan pengendalian terhadap aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan tercapai. Tujuan utama dari pengawasan adalah memastikan bahwa kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, mengidentifikasi masalah atau penyimpangan, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan.

Beberapa konsep dasar dalam pengawasan meliputi:

- Penetapan standar
Menetapkan standar kinerja yang jelas dan dapat diukur untuk membandingkan kinerja aktual.
- Pengukuran kinerja
Memeriksa dan mengukur kinerja organisasi dan individu terhadap standar yang ditetapkan.
- Perbandingan kinerja
Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan untuk mengidentifikasi keberhasilan atau penyimpangan.
- Umpan balik
Memberikan umpan balik kepada individu atau unit kerja terkait kinerja mereka dan memberikan arahan yang diperlukan.
- Tindakan perbaikan: Melakukan tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah atau penyimpangan kinerja. Dalam manajemen, pengawasan dan pengorganisasian saling terkait. Pengawasan memastikan bahwa struktur organisasi beroperasi dengan baik dan mencapai tujuan. Keduanya sangat penting untuk menghasilkan keberhasilan, efisiensi, dan koordinasi organisasi.
- Tindakan perbaikan: Mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk mengatasi masalah atau penyimpangan dalam kinerja.

Pengorganisasian dan pengawasan saling terkait dalam manajemen. Pengorganisasian membantu dalam membentuk struktur organisasi yang efektif, sementara pengawasan memastikan bahwa struktur tersebut berfungsi dengan baik dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Keduanya penting dalam mencapai efisiensi, koordinasi, dan keberhasilan organisasi.

G. RINCIAN PEMBAHASAN MATERI

Berikut ini adalah rincian pembahasan materi mengenai konsep dasar pengorganisasian dan pengawasan:

1. Pengorganisasian:

a) Definisi pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses merancang dan membentuk struktur organisasi yang efektif dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien.

b) Tujuan pengorganisasian: Tujuan utama pengorganisasian adalah menciptakan kerangka kerja yang jelas dan efisien dalam organisasi agar kegiatan dapat berjalan dengan lancar dan mencapai hasil yang diinginkan.

- c) Prinsip-prinsip pengorganisasian:
 - ✓ Spesialisasi: Memisahkan tugas dan pekerjaan berdasarkan keahlian dan keterampilan individu untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja.
 - ✓ Koordinasi: Mengatur dan mengintegrasikan kegiatan individu dan unit kerja agar dapat bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.
 - ✓ Skalaritas: Menetapkan struktur hierarkis dengan tingkatan wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
 - ✓ Span of Control: Menentukan jumlah bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang pemimpin.
 - ✓ Delegasi: Memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota tim atau bawahan untuk mengambil keputusan dan bertindak.
- d) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengorganisasian:
 - ✓ Ukuran organisasi: Ukuran organisasi dapat mempengaruhi struktur organisasi yang efektif.
 - ✓ Lingkungan eksternal: Faktor-faktor eksternal seperti persaingan industri, regulasi pemerintah, dan tren pasar dapat mempengaruhi pengorganisasian.
 - ✓ Teknologi: Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi cara kerja dan struktur organisasi.
 - ✓ Budaya organisasi: Nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh organisasi dapat mempengaruhi pengorganisasian.

2. Pengawasan:

- a. Definisi pengawasan: Pengawasan adalah proses pemantauan dan pengendalian terhadap aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan tercapai.
- b. Tujuan pengawasan: Tujuan utama pengawasan adalah memastikan bahwa kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, mengidentifikasi masalah atau penyimpangan, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan.
- c. Proses pengawasan:
 - ✓ Penetapan standar
Menetapkan standar kinerja yang jelas dan terukur sebagai acuan dalam mengukur kinerja aktual.
 - ✓ Pengukuran kinerja
Memantau dan mengukur kinerja organisasi dan individu terhadap standar yang ditetapkan.
 - ✓ Perbandingan kinerja
Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan untuk mengidentifikasi penyimpangan atau keberhasilan.
 - ✓ Umpan balik
Memberikan umpan balik kepada individu atau unit kerja terkait kinerja mereka dan memberikan arahan yang diperlukan.
 - ✓ Tindakan perbaikan
Mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk mengatasi masalah atau penyimpangan dalam kinerja.
- d. Jenis-jenis pengawasan:
 - Pengawasan preventif: Dilakukan sebelum kegiatan dilaksanakan untuk memastikan bahwa segala sesuatunya siap dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

- Pengawasan korektif
Dilakukan selama atau setelah kegiatan dilaksanakan untuk mengidentifikasi masalah atau penyimpangan dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan.
- Pengawasan konstruktif
Dilakukan dengan memberikan umpan balik yang positif dan memberikan motivasi kepada individu atau tim.
- Penting untuk dicatat bahwa pengorganisasian dan pengawasan adalah dua konsep yang saling terkait dan saling mendukung dalam manajemen. Dengan memiliki struktur organisasi yang efektif, pengawasan dapat dilakukan dengan lebih efisien dan kinerja organisasi dapat ditingkatkan.

B. RANGKUMAN MATERI

Konsep dasar pengorganisasian dan pengawasan adalah aspek kunci dalam manajemen yang membantu organisasi mencapai tujuan mereka. Berikut adalah rangkuman materi mengenai konsep dasar pengorganisasian dan pengawasan:

1. Pengorganisasian:

- Pengorganisasian melibatkan pembentukan struktur organisasi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
- Tujuannya adalah menciptakan kerangka kerja yang jelas dan efisien agar kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar.
- Prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi spesialisasi, koordinasi, skalaritas, span of control, dan delegasi.
- Faktor-faktor yang mempengaruhi pengorganisasian termasuk ukuran organisasi, lingkungan eksternal, teknologi, dan budaya organisasi.

2. Pengawasan:

- Pengawasan melibatkan pemantauan dan pengendalian terhadap aktivitas organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan.
- Tujuannya adalah memastikan kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.
- Proses pengawasan meliputi penetapan standar, pengukuran kinerja, perbandingan kinerja, umpan balik, dan tindakan perbaikan.
- Jenis-jenis pengawasan meliputi pengawasan preventif, pengawasan korektif, dan pengawasan konstruktif.

Pengorganisasian dan pengawasan saling terkait dan saling mendukung. Pengorganisasian membentuk struktur organisasi yang efektif, sementara pengawasan memastikan bahwa struktur tersebut berfungsi dengan baik dan mencapai tujuan organisasi. Dengan pengorganisasian yang baik, pengawasan dapat dilakukan secara efisien, dan kinerja organisasi dapat ditingkatkan.

C. TUGAS DAN EVALUASI

1. Bagaimana pembagian tugas dalam pengorganisasian dapat meningkatkan efisiensi dalam sebuah organisasi? Berikan contoh konkret untuk mendukung jawaban Anda.
2. Apa perbedaan antara pengawasan preventif dan pengawasan korektif? Mengapa keduanya penting dalam mencapai tujuan organisasi?

3. Bagaimana faktor lingkungan eksternal dapat mempengaruhi pengorganisasian suatu perusahaan? Berikan contoh situasi di mana lingkungan eksternal mempengaruhi struktur organisasi.
4. Mengapa koordinasi merupakan prinsip penting dalam pengorganisasian? Berikan contoh bagaimana koordinasi yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi.
5. Mengapa delegasi tanggung jawab merupakan aspek penting dalam pengorganisasian? Bagaimana delegasi dapat meningkatkan efektivitas tim dan mempercepat pengambilan keputusan?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Schermerhorn (1996:218), Schermerhorn, John R., 1996, Manajemen Management 5e, Yogyakarta.
Stoner James, DKK, 1996, Manajemen.
Handoko, T. Hani, (1999). Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan. Operasi.
(George R. Terry 2000:396). Prinsip-Prinsip Manajemen

E. GLOSARIUM

1. Pengorganisasian: Proses merancang dan membentuk struktur organisasi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.
2. Struktur organisasi: Kerangka kerja yang menggambarkan tugas, tanggung jawab, hubungan hierarkis, dan aliran informasi dalam organisasi.
3. Spesialisasi: Pemisahan tugas dan pekerjaan berdasarkan keahlian dan keterampilan individu untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja.
4. Koordinasi: Proses mengatur dan mengintegrasikan kegiatan individu dan unit kerja agar dapat bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Skalaritas: Penetapan struktur hierarkis dengan tingkatan wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
6. Span of Control: Jumlah bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi.
7. Delegasi: Pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada anggota tim atau bawahan untuk mengambil keputusan dan bertindak.
8. Pengawasan: Proses pemantauan dan pengendalian terhadap aktivitas organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan yang ditetapkan.
9. Standar kinerja: Kriteria atau ukuran yang ditetapkan sebagai acuan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja individu atau organisasi.
10. Pengukuran kinerja: Proses memantau dan mengukur kinerja organisasi atau individu terhadap standar yang ditetapkan.
11. Perbandingan kinerja: Proses membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan untuk mengidentifikasi penyimpangan atau keberhasilan.
12. Umpan balik: Proses memberikan informasi atau evaluasi mengenai kinerja kepada individu atau unit kerja terkait.
13. Tindakan perbaikan: Tindakan yang diambil untuk mengatasi masalah atau penyimpangan dalam kinerja dan memperbaiki situasi yang tidak memenuhi standar yang ditetapkan.
14. Pengawasan preventif: Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilaksanakan untuk memastikan persiapan yang baik dan kegiatan sesuai dengan standar.
15. Pengawasan korektif: Pengawasan yang dilakukan selama atau setelah kegiatan dilaksanakan untuk mengidentifikasi masalah atau penyimpangan dan mengambil tindakan perbaikan.

Bayu Purnama Putra, S.E., M.Si.

INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID

Jl. Kapten Dasuki Bakri, Gunung Menyan, Kecamatan Pamijahan, Bogor, Jawa Barat 16810

bayu.purnamaputra@gmail.com

BAB 8 FUNGSI PENGORGANISASIAN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sebuah Bunga Rampai Ilmu Manajemen dari Literasi Pemikiran
dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Diterbitkan oleh:

INAIS Press

BAB 8

FUNGSI PENGORGANISASIAN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sistem Perusahaan

Proses mengklasifikasikan dan membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi dikenal sebagai pengorganisasian. Para pengurus dapat membagi tugas dan tanggung jawab mereka secara adil agar semua lancar.

Untuk memenuhi kebutuhan hidup, orang-orang dengan kebutuhan yang sama berkumpul dan bekerja sama. "Organisasi" adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kelompok orang yang memiliki tujuan yang sama. Misalnya, gagasan dan praktik yang berkaitan dengan pengorganisasian masyarakat telah ada selama berabad-abad. Dengan mempertimbangkan martabat dan harkat kemanusiaan seutuhnya, tujuannya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan, kesejahteraan, dan kesetaraan masyarakat.

Karena itu, perorganisasian bukan hanya memobilisasi massa untuk tujuan tertentu. Sebaliknya, itu adalah proses membangun hubungan dengan suatu kelompok atau komunitas yang berfokus pada inisiatif massa kritis untuk melakukan tindakan secara sadar untuk mencapai perubahan yang lebih baik. Pengorganisasian adalah usaha untuk membuat organisasi kuat sehingga anggota dapat memanfaatkan sepenuhnya kemampuan mereka.

Organisasi juga memiliki nama James D. Mooney menggambarkan semua jenis kerja sama manusia untuk mencapai tujuan yang sama. Jenis organisasi ini dapat berupa organisasi sosial dan kemasyarakatan, organisasi politik, organisasi kenegaraan, dll.

Sebenarnya, banyak masyarakat menghabiskan sebagian besar hidup mereka di organisasi, termasuk organisasi keluarga pertama.

Selain organisasi yang berfokus pada pendidikan, seperti sekolah, ada juga organisasi yang berfokus pada karir atau bisnis. Tujuan organisasi ini adalah untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara mandiri. Karena organisasi sedikit membantu manusia mempertahankan pengetahuan, pengetahuan, dan kebutuhan dasar mereka, kehidupan kontemporer membutuhkan organisasi.

Meskipun demikian, mendirikan organisasi bukanlah hal yang mudah. Saat mendirikan organisasi yang sesuai dengan tujuan, ada banyak tantangan yang akan dihadapi. Karena sumber daya lain menjadi lemah, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan metodenya menjadi penting. Manajemen sumber daya manusia membantu perusahaan mencapai tujuan dengan meningkatkan kontribusi karyawan. Ini dapat dipahami karena setiap langkah yang diambil oleh manajemen organisasi untuk mencapai tujuannya bergantung pada mereka. Satu-satunya cara bagi perusahaan untuk bertahan dan berkembang adalah dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi (Ismail 2022).

Pengelompokan orang dan pembagian tugas sesuai dengan tujuan organisasi dikenal sebagai pengorganisasian. Beberapa faktor yang biasanya membentuk organisasi adalah sumber daya manusia atau subjek pelaksanaan organisasi, visi atau tujuan organisasi yang sama, dan sumber daya manusia.

Peluang suatu organisasi untuk mencapai tujuan mereka meningkat ketika mereka menerapkan proses pengorganisasian yang baik. Struktur organisasi mempertahankan hubungan antara fungsi, bagian, dan posisi individu, yang menunjukkan tingkatan, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi. Struktur ini juga menunjukkan struktur dan susunan paradigma.

Organisasi terdiri dari pekerjaan (pekerjaan), pegawai (pegawai), hubungan (hubungan), dan lingkungan. Karena penguraian tugas di antara sebuah regu membutuhkan pembagian tugas, sumber organisasi adalah pekerjaan di mana tujuan dinyatakan dan fungsi dijalankan. Kedua, karyawan harus mengusulkan minimal satuan kerja. Kelompok aktivitas kerja disusun berdasarkan persamaan pekerjaan dan efisiensi, yang berarti bahwa pekerjaan tertentu dapat diselesaikan secara efektif dalam kelompok. Pegawai, juga disebut employes, adalah orang yang melakukan tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi. Tugas akan sepenuhnya memengaruhi perilaku, perhatian, pengalaman, dan kecakapan pekerja.

Penetapan ini sangat membantu dalam mengatur pekerjaan seseorang yang merupakan bagian dari divisi kerja organisasi, yang mencakup dalam beberapa hal. Bagian penting dari organisasi adalah hubungan. Salah satu contohnya adalah bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka dan berinteraksi dengan karyawan lain di satuan unit tempat mereka bekerja. Hubungan ini harus baik agar usaha dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan hasil yang baik. Kebanyakan masalah pengorganisasian berasal dari hubungan.

Tujuan Perusahaan

Organisasi harus memiliki tujuan yang mungkin dicapai. Faktor-faktor seperti metode, paradigma, dan program serta seberapa jauh anggota organisasi telah menyelesaikan tugas dapat digunakan untuk menentukan tujuan. Kamus Besar Bahasa Indonesia mengatakan bahwa "tujuan" berarti haluan atau arah yang dituju. Keinginan juga dapat membantu kita menemukan tujuan.

Tujuan tidak berdiri sendiri; mereka bertujuan untuk memperbaiki keadaan di masa depan. Kinerja yang lebih baik diperlukan untuk mencapai tujuan yang lebih baik pada masa yang akan datang. Kinerja adalah kumpulan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, kelompok, atau individu.

Organisasi dilakukan untuk memastikan bahwa orang-orang yang dipekerjakan melakukan pekerjaan mereka dengan penuh tanggung jawab. Diharapkan bahwa dengan membagi tugas, setiap anggota tim akan dapat meningkatkan keterampilannya secara khusus (spesialisasi) dalam menyelesaikan tugas tersebut. Pekerjaan dapat gagal jika diatur dengan salah atau tidak sesuai dengan bidang keahlian seseorang (Manda 2016).

Tujuan pengorganisasian meliputi:

- a) Berkontribusi pada koordinasi. Untuk membuat tujuan perusahaan mudah dan efektif, unit kerja yang bekerja sama harus diberi tugas. Untuk membagi unit kerja yang berbeda tetapi sejenis dalam satu organisasi, koordinasi diperlukan.
- b) Memungkinkan pengawasan. Setiap divisi organisasi harus memiliki manajer berpengalaman, yang akan meningkatkan pengawasan. Oleh karena itu, unit dapat dimasukkan ke dalam organisasi secara keseluruhan untuk memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan kerja di mana pun mereka berada.
- c) Maksimalkan keuntungan yang ditawarkan oleh spesialisasi, yang memungkinkan seseorang untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam bidang tertentu. Pekerjaan yang difokuskan pada keahlian dapat menghasilkan produk berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan memperoleh kepercayaan masyarakat.
- d) Mengurangi biaya. Pelajari lebih banyak tentang efisiensi. Oleh karena itu, karyawan akan sangat berhati-hati ketika membangun divisi kerja baru karena akan membutuhkan banyak tenaga kerja untuk membayar gaji dan upah. Untuk menghindari upah buruh yang berlebihan, penambahan unit kerja harus dihitung berdasarkan nilai kontribusi pekerja baru.
- e) Meningkatkan kualitas hubungan interpersonal: Karyawan di unit kerja dapat bekerja sama, yang berarti lebih sedikit kejenuhan, rasa saling membutuhkan, dan pendekatan materialistik. Untuk mencapai hal ini, manajer harus memiliki kemampuan untuk menerapkan pendekatan sosial dengan membangun hubungan dan berusaha menerima dan menyelesaikan perbedaan individu.

Struktur Bisnis

Selama proses pembentukan organisasi, struktur juga harus dibuat. Oleh karena itu, jika seseorang ingin mengenal atau mengetahui gambaran suatu organisasi, mereka harus melihat dan mempelajari strukturnya. Struktur ini menunjukkan departemen yang ada, serta nama dan posisi manajer dan garis penghubung.

Struktur mengatur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Istilah "struktur" menggambarkan hubungan antara individu dan organisasi. Struktur sangat memengaruhi pola interaksi yang berorientasi pada tugas, koordinasi, dan tingkah laku (Steers 1984).

Struktur organisasi sebuah perusahaan dapat memengaruhi kesuksesannya. Struktur organisasi adalah set peraturan yang membentuk organisasi. Setiap struktur organisasi memiliki kelebihan dan kekurangan, dan hanya dapat digunakan untuk perusahaan atau organisasi pada titik tertentu dalam siklus hidupnya.

Bagaimana tujuan organisasi mempengaruhi pengorganisasian?

Proses pembagian pekerjaan individu atau kelompok yang harus dilakukan dengan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan cara yang tepat disebut sebagai tujuan organisasi, menurut seorang pakar. Metode ini menawarkan cara terbaik untuk memanfaatkan usaha yang tersedia secara terorganisir, efektif, positif, dan efektif. Oliver Sheldon, lahir pada tahun 1923. Tujuan pencapaian sebuah organisasi, apakah itu untuk mendapatkan laba (organisasi bisnis) atau memberikan pelayanan (organisasi publik), harus jelas dan rasional berdasarkan tujuan dasar organisasi. Ini adalah salah satu komponen yang sangat penting dalam proses membangun struktur organisasi.

Pada dasarnya, hal yang paling penting untuk mencapai tujuan yang maksimal adalah dengan memulai dari hal yang paling membantu mencapainya, yaitu sumber daya manusia. Akibatnya, untuk mewujudkan manusia yang produktif, tindakan yang disebut pengembangan atau pengelolaan harus dilakukan. Pengembangan atau pengelolaan sumber daya manusia yang baik memungkinkan karyawan menghadapi dan menyelesaikan tugas saat ini dan di masa mendatang.

Konsep Manajemen

"Manajemen" berasal dari kata Inggris "to manage", yang berarti "mengurusi" secara umum. Konsep manajemen selalu berubah. Laura A. "Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain" (2). Manajemen, menurut Tanthowi (2005), adalah bidang studi dan seni yang mempelajari cara memanfaatkan sumber daya, termasuk sumber daya manusia, dengan cara yang efektif untuk mencapai tujuan tertentu.

Namun, menurut Mary Parker Follet, manajemen juga dapat dianggap sebagai seni untuk melakukan pekerjaan melalui orang lain (The art of getting done through people). Menurut definisi ini, seorang manajer membantu orang lain melakukan berbagai tugas yang telah diatur oleh mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Akibatnya, pelatihan dan penelitian harus dilakukan untuk mengembangkan kemampuan manajer. Karena manajemen adalah seni, manajer harus memahami dan memiliki kemampuan untuk mengelola dengan cara yang tepat. Metode manajemen yang tepat dapat diterapkan dalam berbagai situasi.

Manajemen dapat dianggap sebagai bukan hanya seni atau ilmu, tetapi juga sebagai profesi karena mencapai tujuan tertentu membutuhkan kemampuan khusus. Robert L. Katz percaya bahwa seorang manajer juga harus bertindak profesional. Kemampuan konsep adalah kemampuan untuk melihat organisasi sebagai suatu sistem, memahami bagaimana setiap bagian memengaruhi organisasi secara keseluruhan, dan mengkoordinasi semua operasi dan kepentingan organisasi. Manajer membutuhkan kemampuan sosial atau hubungan manusiawi untuk bekerja sama, memimpin kelompoknya, dan memahami anggota sebagai individu dan kelompok. Teknik adalah istilah yang mengacu pada kapasitas manajer untuk menerapkan alat, prosedur, dan teknik tertentu. Metode ini dapat digunakan untuk perencanaan anggaran, program pendidikan, dan hal-hal lainnya.

Sumber Daya Manusia: Apa Itu?

Orang-orang produktif yang mengelola suatu organisasi, baik itu institusi maupun perusahaan, disebut sumber daya manusia (SDM). Pendidikan dan pengembangan sangat penting untuk aset ini. Sumber daya manusia mikro dan makro terdiri dari individu yang bekerja untuk sebuah organisasi atau perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) penting untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Karena manusia mengendalikan faktor lain, sumber daya manusia adalah bagian organisasi yang paling penting dibandingkan dengan bagian sumber daya lainnya, seperti modal dan teknologi. Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi, baik itu institusi maupun perusahaan. SDM adalah bagian penting dari perkembangan bisnis. Orang-orang yang bekerja untuk membantu sebuah organisasi mencapai tujuan, berpikir, dan merencanakan disebut sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia mikro dan makro memiliki definisi yang berbeda.

Secara mikro, semua orang yang bekerja dan menjadi anggota suatu organisasi disebut sumber daya manusia (SDM). Mereka biasanya disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja, dan lain-lain. Namun, secara keseluruhan, sumber daya manusia (SDM) mencakup semua warga negara di usia angkatan kerja, baik yang sudah bekerja maupun yang belum. Secara umum, sumber daya manusia (SDM) adalah aset yang harus dilatih dan dikembangkan karena mereka memimpin suatu organisasi, baik itu organisasi maupun perusahaan.

Definisi Manajemen SDM

Bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) mempelajari hubungan manusia dan bagaimana mereka berfungsi dalam organisasi perusahaan. Dokter Jaya S. P Hasibuan mendefinisikan MSDM dalam bukunya sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar mereka membantu perusahaan, karyawan, dan masyarakat dengan cara yang efektif dan efisien. MSDM berkaitan dengan pendayagunaan manusia untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang paling efisien dan efektif, yang akan memungkinkan perusahaan, karyawan, dan masyarakat mencapai tujuan yang diinginkan.

Untuk membantu mencapai tujuan organisasi, perusahaan, atau sumber daya manusia, manajer harus memastikan bahwa karyawan berada di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatasi berbagai masalah yang terkait dengan karyawan, pekerja, manajer, dan pekerja lainnya.

design sistem formal yang diterapkan oleh suatu organisasi untuk memastikan bahwa sumber daya manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak peduli apakah perusahaan besar dengan 10.000 karyawan atau nirlaba kecil dengan 10 orang, karyawan tetap harus dibayar melalui sistem kompensasi yang adil dan efektif.

MSDM harus terus berkembang di tengah tantangan tenaga kerja, undang-undang, dan kebutuhan pemberi kerja. Studi manajemen sumber daya manusia adalah cabang dari banyak bidang akademik, seperti psikologi dan sosiologi, dan berfokus pada gagasan bahwa setiap

karyawan adalah manusia dan bukan hanya sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia menangani keputusan dan praktik manajemen yang berdampak pada sumber daya manusia, termasuk manajemen karir, pengembangan karyawan, persiapan karyawan, penilaian kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan industrial yang baik.

Untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia organisasi, sumber daya manusia (MSDM) sangat penting. Tujuannya adalah untuk membuat unit kerja organisasi bekerja dengan baik. Untuk mencapai tujuan ini, studi manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana perusahaan harus memiliki, mengembangkan, mempekerjakan, mengevaluasi, dan mempertahankan karyawan yang tepat. MSDM mengatakan bahwa tenaga kerja memiliki potensi besar untuk menjadi motor penggerak yang mendorong bagian manajemen untuk digunakan sebaik mungkin dan bekerja sama dengan lingkungan. Meskipun teknologi berkembang dengan cepat, organisasi perlu menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis baru.

Area Manajemen SDM

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (SDM) dibagi menjadi beberapa bagian oleh Sedarayanti berdasarkan masa pelaksanaan dan tugas pengembangan (Kadarsiman 2013):

1. Instruksi Sebelum Tugas

pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan memulai bekerja atau karyawan baru untuk melakukan pekerjaan yang pada akhirnya akan diberikan kepada mereka.

2. Pelatihan untuk Tugas

Karyawan yang bekerja untuk organisasi menerima pelatihan dalam tugas untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu.

3. Pelatihan Setelah Pekerjaan (Pelatihan Pasca Pekerjaan)

Organisasi membantu dan mempersiapkan karyawan untuk pensiun melalui pelatihan.

Pelatihan sumber daya manusia (SDM) adalah proses memperluas pengetahuan, kompetensi, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang bekerja untuk organisasi atau karyawannya. Pengembangan mandiri, workshop, seminar, atau mentoring adalah beberapa metode pelatihan SDM. Pengembangan sumber daya manusia adalah serangkaian tindakan yang dilakukan dalam jangka panjang untuk meningkatkan pengetahuan, potensi, dan keterampilan karyawan. Ini terutama mencakup partisipasi dalam proyek tertentu, pendampingan, pengembangan karier, rotasi pekerjaan, dan pelatihan lintas departemen (Haeruddin et al., 2022; McCarter et al., 2022).

Komponen Manajemen SDM

Tenaga kerja manusia biasanya terdiri dari tiga bagian, salah satunya adalah (Hasibuan 2005).

1. Mencoba

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan, yang jumlah pendapatan itu tidak selalu tergantung pada seberapa baik bisnis itu berjalan.

2. Kepala departemen

Karyawan adalah kekayaan utama perusahaan karena keikutsertaan mereka sangat penting bagi suatu perusahaan. Karyawan secara langsung terlibat dalam pembuatan rencana, sistem, proses, dan tujuan. Karena itu, karyawan dianggap sebagai penjual jasa—pikiran dan tenaga—dan dibayar sesuai perjanjian.

Pemimpin utama tiga

Pemimpin mengatur orang lain dan bertanggung jawab atas upaya mereka untuk mencapai tujuan. Pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja dengan baik sesuai dengan perintahnya.

Seperti yang dinyatakan oleh Malayu S., John Frech, dan Betram Raven P, manajer dapat menemukan beberapa hal yang dapat membantu mereka dalam memimpin karyawan mereka:

1. Semua pekerja memiliki kebutuhan yang sama: makanan, hidup berkelompok, kebutuhan sosial, kerja sama, dan kepuasan dari pekerjaan mereka.

1. Orang hidup dalam kelompok dan bekerja sama karena keterbatasan.

- c) Orang bekerja sama karena mereka ingin hidup, berkuasa, dihargai, dan dihormati.

Fungsi Manajemen SDM

1. Solusi

Proses merencanakan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan membantu mencapai tujuan mereka dikenal sebagai perencanaan. Perencanaan termasuk program kepegawaian.

2. Sistem Manajemen

Pengorganisasian adalah proses mengorganisasikan semua karyawan dalam bagan organisasi dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi. Karena organisasi hanyalah metode untuk mencapai tujuan.

3: Petunjuk

Pengarahan adalah kegiatan yang memotivasi karyawan untuk bekerja sama dan bekerja dengan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Kendali

Pengendalian adalah proses mengawasi setiap pekerja untuk mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Akan dilakukan perbaikan dan penyempurnaan rencana jika ada kesalahan atau penyimpangan.

5. Pengadaan barang

Pengadaan adalah proses pengambilan, seleksi, penempatan, dan induksi karyawan untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Selain itu, pengadaan mencakup sejumlah hal, termasuk

1. Analisis pekerjaan adalah tindakan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang pekerjaan seseorang. Berdasarkan informasi ini, uraian (deskripsi) dan persyaratan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu akan diketahui.

1. Perencanaan sumber daya manusia adalah proses mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses sistematis untuk menyesuaikan kebutuhan dengan ketersediaan sumber daya manusia yang diperkirakan ada dalam dan di luar organisasi dikenal sebagai perencanaan sumber daya manusia.

- c) Rekrutmen adalah proses untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi.

- c. Seleksi sumber daya manusia adalah proses yang dilakukan untuk memilih tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- c. Penempatan sumber daya manusia adalah proses penempatan karyawan sesuai dengan bakat dan kemampuan mereka.

6. Pembangunan

Pengembangan adalah proses meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan.

7. Kompensation

Kompensasi adalah pemberian balas jasa kepada karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti uang atau barang, sebagai imbalan atas jasa mereka kepada perusahaan. Konsep kompensasi adalah layak dan adil. Adil didefinisikan sebagai sesuai dengan prestasi kerjanya; layak didefinisikan sebagai dapat memenuhi kebutuhan primernya; mengikuti batas upah minimum pemerintah; dan berdasarkan komitmen internal dan eksternal.

8: Penggabungan

Untuk menciptakan kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan, kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan harus diintegrasikan. Pengintegrasian mencakup banyak hal lain (Bangun 2012).

1. Seorang karyawan memiliki motivasi kerja untuk melakukan apa yang harus mereka lakukan.

1. Ketika seorang karyawan mengatakan bahwa mereka menikmati pekerjaan mereka, itu disebut kepuasan kerja. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mendorong orang dan kelompok untuk mencapai tujuan mereka.

9. Memelihara

Pemeliharaan adalah upaya untuk mempertahankan atau meningkatkan kesehatan fisik, mental, dan loyalitas karyawan sehingga mereka terus bekerja sama sampai mereka pensiun. Program kesejahteraan yang disesuaikan dengan kebutuhan sebagian besar karyawan dan pendidik, serta pedoman internal dan

konsistensi eksternal.

10: Kerajinan

Fungsi MSDM yang paling penting adalah kedisiplinan, yang sangat penting untuk mencapai tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit mencapai tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mematuhi aturan sosial dan peraturan institusi pendidikan.

11: Keluar

Berhenti bekerja adalah ketika hubungan kerja seseorang dengan perusahaan berakhir. Faktor-faktor seperti keinginan pegawai, keinginan institusi pendidikan, kontrak kerja berakhir, atau pensiun adalah penyebab pemecatan ini. Undang-undang Nomor 12 tahun 1964 mengatur pelepasan ini.

Hasil

Mengklasifikasikan dan membagi pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi disebut pengorganisasian. Ini memfasilitasi para

pengurus untuk membagi tugas dan tanggung jawab secara adil untuk memastikan bahwa semuanya berjalan lancar.

Organisasi harus memiliki target yang dapat dicapai. Faktor-faktor seperti metode, paradigma, dan program serta seberapa jauh anggota organisasi telah menyelesaikan tugas dapat digunakan untuk menentukan tujuan. Kamus Besar Bahasa Indonesia mengatakan bahwa

"tujuan" berarti haluan atau arah yang dituju. Keinginan juga dapat membantu kita menemukan tujuan.

Untuk menjamin keberlanjutan organisasi, organisasi harus memiliki MSDM yang baik. Pelatihan sumber daya manusia (SDM) adalah proses memperluas pengetahuan, kompetensi, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang bekerja untuk organisasi atau karyawannya. Pengembangan mandiri, workshop, seminar, atau mentoring adalah beberapa metode pelatihan SDM.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) didukung oleh beberapa elemen, seperti pengusaha, karyawan, dan pemimpin. Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Organisasi yang baik dan MSDS yang terorganisir dengan baik akan memastikan keberlanjutan perusahaan.

Daftar Literatur

Aliefiani G., Srirahayu. Lihat Literatur Mengenai Pengorganisasian: Sumber Daya Manusia, Tujuan Organisasi, dan Struktur Organisasi Jurnal Review Dinasti Vol. 3, Nomor 3, Januari 2022 Dengan nomor E-ISSN 2686-5238 dan nomor P-ISSN 2686-4916,

Anika Amelia, Khoirul Ardani Manurung, and M. Menurut Daffa Baihaqi Purnomo, 2022. Manajemen SDM dalam Organisasi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam. Jurnal Kesehatan Masyarakat Vol. 21 No. 2 (2022) 128-138 P-ISSN 1411-7673 E-ISSN 2776-5571 DOI: 10.17467/mk.v21i2.935

Wilson, bangunlah. Manajemen SDM Tahun 2012 diterbitkan di Bandung oleh Penerbit Erlangga.

Fianda Gammahendra et al. :2014 Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi Vol. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) 7 Nomor 2 Januari 2014 di jurnal mahasiswa administrasi bisnis.studentjournal.ub.ac.id.

M. Haeruddin 1. M., Mpehle, Z., Muhibah, M., dan Dipoatmodjo, T. S. and Natsir, U. B. (22) I CAN'T GET NO SATISFACTION: EXPLORING INDONESIAN GUESTS SATISFACTION AND SERVICE QUALITY IN SOUTH AFRICAN HOTELS Jurnal Geowisata dan Geologi, 42, 647-656, <https://doi.org/10.30892/gtg.422spl02-873>.

Malayu S. Hasibuan Manajemen SDM (Edisi Revisi). Kota Jakarta: PT

Publisher: Bumi Aksara, 2005

Ismail Abdullah adalah 2022 : Memperkuat Organisasi Komunitas Desa. Jurnal Sains, Sosial, dan Ilmu Pengetahuan (JSSH). Published by University of Muhammadiyah Maluka Utara on e-ISSN: 2777-015X and DOI: <https://doi.org/10.52046/jssh.v2i1.43-51>.

Kadarisman, Manajemen Pengembangan SDM Published in Jakarta by Rajawali Press in 2013.

Anda telah menulis pada tahun 2016 dalam Jurnal Manajemen Pendidikan Islam tentang organisasi dan evaluasi siswa. Volume 1, Ya. 1 Oktober 2016, halaman 1. 89–101, ISBN: 2548–4052

tahun 1984 oleh Richard Steers. Organisasi efektif: standar perilaku Jakarta: Lembaga Manajemen Pendidikan dan Pembinaan dan Erlangga Publishing

Susan E.: Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Jurnal Adaara untuk Manajemen Pendidikan Islam, 2019. Jurnal P-ISSN 2407-8107 dan E-ISSN 2685-4538, Volume 9, Nomor 2, Agustus 2019

Miftakhul Anwar, MA
INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID
Jl. Kapten Dasuki Bakri, Gunung Menyan, Kecamatan Pamijahan, Bogor, Jawa Barat 16810
anwar_ung17@yahoo.com

BAB 9 KARAKTERISTIK INDIVIDU DALAM ORGANISASI
Sebuah Bunga Rampai Ilmu Manajemen dari Literasi Pemikiran
dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Diterbitkan oleh:

INAIS Press

BAB 9

KARAKTERISTIK INDIVIDU DALAM ORGANISASI

Pendahuluan

Organisasi adalah kumpulan dari beberapa individu yang masing - masing memiliki karakter yang berbeda-beda, perbedaan karakter dari setiap individu tidak dapat dihindari karena setiap individu memiliki latar belakang keluarga, lingkungan, pendidikan dan pengalaman yang berbeda-beda.

Ilustrasi pentingnya organisasi dapat kita gambarkan seperti kupuln pakaian yang tidak dimasukkan kedalam lemari dan ditata rapi akan kelihatan kurang menyenangkan dan tidak terlihat indah, namun ketika pakaian dilipat dan dimasukkan kedalam lemari dan ditata dengan baik maka akan kelihatan indah dan rapi.

Buku yang berserakan diatas meja atau dilantai tidak akan enak dipandang oleh mata dan akan menghabiskan tempat banyak, namun jika buku-buku itu kita rapikan didalam sebuah rak buku maka akan terlihat indah, rapi dan tidak banyak menghabiskan tempat.

Begitulah gambaran sebuah organisasi kita ibarat sebagai lemari atau rak, dan penataan yang rapi kita ibaratakan sebagai manajemen organisasi yang baik. Dengan gambaran dua hal diatas kita akan memahami pentingnya sebuah organisasi.

Dalam masalah kekuatan bisa kita ibaratan dengan satu lidi, jika lidi itu hanya satu saja maka pasti akan mudah dipatahkan, namun jika beberapa lidi kita satukan dan kita ikat maka akan menjadi sangat kuat yang tidak mudah untuk dipatahkan.

Untuk membahas karakter individu dalam organisasi kita harus mengetahui apa itu definisi karakter, apa itu individu dan apa itu organisasi agar mendapat gambaran yang utuh dan mendalam.

A. KARAKTER.

Menurut Michael Novak karakter merupakan "campuran kompatibel dari seluruh kebaikan yang diidentifikasi oleh tradisi religius, cerita sastra, kaum bijaksana, dan kumpulan orang berakal sehat yang ada dalam sejarah."¹ Sementara itu, Masnur Muslich menyatakan bahwa karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat.²

Selanjutnya, Muchlas Samani berpendapat bahwa karakter dapat dimaknai sebagai nilai dasar yang membangun pribadi seseorang, terbentuk baik karena pengaruh hereditas maupun pengaruh lingkungan, yang membedakannya dengan orang lain, serta diwujudkan dalam sikap dan perilakunya dalam kehidupan sehari-hari.³

¹ . Lickona, Thomas. *Mendidik Untuk Membentuk Karakter: Bagaimana Sekolah dapat Memberikan Pendidikan Sikap Hormat dan Bertanggung Jawab*. (Penerjemah: Juma Abdu Wamaungo. Jakarta: Bumi Aksara. 2012), h. 81

² . Masnur Muslich. *Pendidikan Karakter: Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2011), h.84.

³ . Muchlas Samani & Hariyanto. *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2011), h.43

Pendapat senada juga disampaikan oleh Agus Wibowo, bahwa karakter adalah cara berpikir dan berperilaku yang menjadi ciri khas tiap individu untuk hidup dan bekerjasama, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat, bangsa dan negara.⁴

Karakter adalah ciri khas yang dimiliki oleh suatu benda atau individu. Ciri khas tersebut asli dan mengakar pada kepribadian benda atau individu tersebut, dan merupakan mesin yang mendorong bagaimana seseorang bertindak, bersikap, berujar, dan merespon sesuatu.⁵

Selanjutnya, menurut Maksudin yang dimaksud karakter adalah ciri khas setiap individu berkenaan dengan jati dirinya (daya qalbu), yang merupakan saripati kualitas batiniah/rohaniah, cara berpikir, cara berperilaku (sikap dan perbuatan lahiriah) hidup seseorang dan bekerja sama baik dalam keluarga, masyarakat, bangsa maupun negara.⁶

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa karakter adalah sesuatu yang terdapat pada individu yang menjadi ciri khas kepribadian individu yang berbeda dengan orang lain berupa sikap, pikiran, dan tindakan. Ciri khas tiap individu tersebut berguna untuk hidup dan bekerja sama, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat, bangsa dan negara.

B. INDIVIDU

Manusia merupakan makhluk ciptaan Tuhan yang unik. Dibidang unik karena dirinya mempunyai dua posisi dalam masyarakat, yaitu disatu sisi sebagai makhluk individu dan disisi lain sebagai makhluk sosial. Pada posisi seperti ini terkadang manusia tidak bisa membedakan antara dirinya sebagai individu dan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang bersangkutan.

Pada saat manusia memerankan dirinya sebagai makhluk Tuhan yang individual, manusia akan kuat sekali memepertahankan "ego" dirinya, sehingga tidak jarang manusia dikenal juga sebagai makhluk yang egois. Individu adalah orang seseorang (pribadi) yang dapat dibedakan dengan individu yang lain. Manusia sekalipun terlahir sebagai orang yang kembar (kembar identik sekalipun), dirinya tetap sebagai individu yang memiliki perbedaan antara satu dan yang lainnya. Penggunaan kata/istilah "individu" dalam ilmu Sosiologi di antaranya kita mengenal:

- a. Individualism: suatu sikap/ajaran, atau haluan yang memberikan tekanan pada pentingnya pribadi atau kepribadian seseorang (individualisme).
- b. Individualistic: suatu sikap yang diperlihatkan oleh seseorang yang lebih mementingkan dirinya sendiri (individualistis)..
- c. Individualization: proses yang dialami seseorang sehinggamempunyai ciri-ciri tersendiri yang berbeda dengan lainnya (individualisasi).
- d. Individual action: gerak yang tidak dipengaruhi oleh orang lain (aksi individual).
- e. Individual adjustment: peoses penyesuaian diri dengan suatu patokan yang dilakukan secara sadar oleh seseorang (penyesuaian individual).

⁴. Agus Wibowo. *Pendidikan Karakter: Strategi Membangun Karakter Bangsa Berperadaban*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2012), h.33

⁵. Jamal Ma'mur Asmani. *Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah*. (Yogyakarta: Diva Press. 2011), h.23

⁶. Maksudin. *Pendidikan Karakter Non-Dikotomik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2013), h.3

- f. Individual behavior: perilaku yang diperlihatkan oleh seseorang dalam keadaan tertentu (perilaku individual).
- g. individual progress: perkembangan mental dan fisik yang dialami seseorang (perkembangan individual).
- h. Individuation: proses dimana seorang anggota kelompok mendapatkan peran tertentu yang khas (individuasi).⁷

Manusia dalam satu sisi sebagai makhluk individu, namun dalam sisi yang lain manusia adalah makhluk sosial yang dalam memenuhi kebutuhan batiniah dan lahiriah dan dalam banyak hal memerlukan orang lain, hal itu tidak akan terpisahkan dalam kehidupan manusia, diantara kebutuhan manusia adalah berorganisasi atau berkelompok.

C. ORGANISASI

a. Definisi Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa Yunani Organon, yang berarti "alat" (tool). Kata ini termasuk ke bahasa Latin, menjadi organizatio dan kemudian ke bahasa Perancis (abad ke-14) menjadi organization.⁸

Organisasi merupakan satu kesatuan yang utuh yang secara sadar dikoordinasikan secara sistematis dengan pembatasan ruang lingkup tertentu yang telah menjadi kesepakatan bersama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Beberapa orang yang terlibat dalam suatu organisasi akan selalu mempunyai keterkaitan antara satu dengan yang lain, secara terus menerus. Sekelompok orang ini akan terus melakukan adaptasi untuk menyesuaikan diri dengan tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam organisasi.

Adanya organisasi bertujuan untuk mencapai sesuatu. "sesuatu" itu merupakan tujuan dan tujuan, biasanya tidak dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok.⁹

Adapun pengertian organisasi menurut para ahli sebagai berikut:

1. Prof. Dr. Mr Pradjudi Armosudiro : Organisasi merupakan kerangka pembagian kerja dan kerangka tata komunikasi kerja antara sekumpulan orang yang memegang posisi dan bekerjasama secara tertentu dan bersama-sama guna tercapainya tujuan tertentu.

2. C. Argyris Organisasi adalah suatu strategi besar yang diciptakan individu-individu dalam rangka mencapai berbagai tujuan yang membutuhkan usaha dari banyak orang.

3. Prof Dr. Sondang P. Siagian Organisasi merupakan setiap wujud persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.

⁷ . https://repositori.kemdikbud.go.id/19528/1/Kelas%20X_Sosiologi_KD%203.2.pdf

⁸ . 1Kusdi. 2009. Teori Organisasi dan Administrasi. Salemba Humanika: Jakarta

⁹ . 2Stephen P. Robbins. 1994. Teori Organisasi. Struktur, Desain & Aplikasi. Arcan: Jakarta

4. E. Wight Bakke Organisasi adalah suatu sistem berkelanjutan dari aktifitas-aktifitas manusia yang terdiferensiasi dan terkoordinasi, yang mempergunakan, mentransformasi, dan menyatupadukan seperangkat khusus manusia, material, modal, gagasan, dan sumber daya alam menjadi suatu kesatuan pemecahan masalah yang unik dalam rangka memuaskan kebutuhan-kebutuhan tertentu manusia dalam interaksinya dengan sistem-sistem lain dari aktifitas manusia dan sumber daya dalam lingkungannya.

5. Victor A. Thompson Organisasi merupakan suatu integrasi dari sejumlah orang yang ahli yang bekerja sama dengan sangat rasional dan impersonal untuk mencapai tujuan-tujuan yang spesifik dan telah disepakati sebelumnya.

6. Stephen P. Robbins Organisasi adalah suatu entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat diidentifikasi, dan berfungsi secara relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama.

8. Mills dan Mills Organisasi adalah Kolektivitas khusus manusia yang aktivitas-aktivitasnya terkoordinasi dan terkontrol dalam dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁰

Menurut perspektif kelembagaan organisasi dapat didefinisikan sebagai satu kesatuan entitas sosial yang dikoodinasikan secara sadar, diikuti pembatasan-pembatasan yang secara relatif berkesinambungan dengan pengidentifikasian rambu-rambunya secara jelas serta senantiasa berupaya meraih pencapaian tujuan atau sekumpulan tujuannya secara bersama-sama (Robbis, 1990). Berangkat dari definisi tersebut, Daft (1980) menjelaskan empat prinsip utamanya, yaitu:

1. Organisasi merupakan entitas sosial yang terdiri atas manusia dan kelompok manusia. Fungsi penting dari keberadaan organisasi sepenuhnya hanyalah dan tiada lain sebagai wahana interaksi antar manusia;
2. Organisasi akan senantiasa terarah pada tujuan tertentu, dikarenakan keberadaan tujuan itulah merupakan perwujudan dari alasan berdirinya suatu organisasi. Tanpa formulasi tujuan berarti tak akan ada alasan bagi berdirinya organisasi. Tanpa adanya tujuan yang jelas, hal ini berarti organisasi tidak lagi memiliki alasan bagi kehadirannya atau keberadaannya tertentu;
3. Organisasi mengandung sistem-sistem yang di koordinasikan secara rasional agar mampu meraih tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tugas-tugas keorganisasian secara objektif dipilah kedalam 6 berbagai departemen agar tercapai tingkat efisiensi dan efektivitas yang semakin tinggi;
4. Organisasi memiliki rambu-rambu pembatas yang relatif teridentifikasi secara jelas, yang menentukan unsur mana saja yang termasuk bagian atau bukan bagian dari organisasi.¹¹

b. Teori Organisasi

Teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi mengarah pada aspek-aspek deskriptif maupun perspektif dari disiplin ilmu. Teori itu menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya boleh menawarkan tentang bagaimana organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan efektifitasnya.¹² Teori organisasi melambangkan studi tentang bagaimana banyak organisasi menjalankan fungsinya dan bagaimana mereka mempengaruhi dan

¹⁰ . Ariyanto, Teori Organisasi dan Administrasi, (Jakarta; Salemba Hunamika, 2011), hal. 4

¹¹ . Prof. Dr. Dwi kartini, Manajemen Strategik Keorganisasian Publik, (Bandung; PT. Refika Aditama, 2010), hal. 2

¹² . Udaya, Teori Organisasi, (Jakarta; Arcan, 1994), hal. 7

dipengaruhi oleh orang-orang yang bekerja didalamnya ataupun pegawai dilingkup kerja mereka. Teori organisasi mencari pemahaman tentang prinsip-prinsip yang membimbing bagaimana organisasi-organisasi beroperasi, berkembang dan berubah.

Teori organisasi melahirkan bagian dari studi organisasi. Sementara itu, studi organisasi dapat dibedakan menjadi dua aspek, yaitu aspek material dan aspek manusia. Pada aspek material, pengaruh dari ilmu ekonomi, manajemen, teknik, dan lain sebagainya lebih mendominasi dan biasanya mampu memberikan penjelasan yang cukup memuaskan. Selanjutnya pada aspek manusia, studi organisasi tidak hanya terdiri dari teori organisasi, melainkan dua unsur, yaitu teori organisasi dan perilaku organisasi, yang masing-masing merujuk pada aspek makro dan mikro (Gerloff, 1985: 10- 12). Studi perilaku organisasi ada pada level individu, dan umumnya dibahas oleh disiplin psikologi. Interaksi pada level kelompok biasanya dibahas oleh sosiologi.

Demikian pula pada level makro organisasi, disiplin ilmu yang berpengaruh umumnya adalah sosiologi. Secara praktis itulah gambaran dari organisasi dalam khazanah pemikiran para ahli teori organisasi, baik di masa lampau maupun sekarang. Pemikiran- pemikiran teoritis di masa sekarang barangkali jauh lebih kompleks dan rumit, tetapi ruang gerak pembahasannya tetap berada pada level yang telah dijelaskan di atas.

Untuk menelusuri lebih detail mengenai teori-teori organisasi yang berkembang dari zaman ke zaman, berikut penjelasannya.

1. Perspektif Klasik

Teori-teori organisasi klasik adalah teori-teori yang berkembang di akhir abad ke-18, pada periode yang sering disebut Revolusi Industri. Berdasarkan pengamatan yang ada, perkembangan teori organisasi tidak lepas dari faktor lingkungan, yang meliputi aspek teknologi, sistem politik, sistem sosial, sistem budaya, dan demografi (persebaran fisik manusia). Tentu saja, jauh sebelum itu pun manusia telah mengenal organisasi (Robbins, 1990: 32). Kemegahankemegahan peradaban kuno merupakan saksi sejarah bahwa penduduk di masa itu mampu menciptakan berbagai produk kebudayaan yang mengagumkan.

Sebagai contoh, piramida di Mesir. Tidak dapat dibayangkan bahwa bangunan yang demikian besar dan menakjubkan presisi arsitektural yang mengagumkan 9 dapat dibangun oleh orang-orang yang sama sekali tidak memiliki pemahaman tentang organisasi.

Menurut Hatch (1997:27), pada periode klasik ditemukan dua kelompok besar ahli pemikiran organisasi. Pertama, pemikir-pemikir aliran sosiologis yang mencoba menggambarkan perubahan bentuk struktur organisasi dan peran-peran di dalamnya, serta implikasinya terhadap kehidupan sosial yang lebih luas. Di sini kita bertemu tokoh-tokoh dengan nama, Emile Durheim, Max Weber, dan Karl Marx. Kedua, pemikir-pemikir aliran administrasi dan manajemen yang lebih memfokuskan terhadap masalah-masalah praktis yang dihadapi para pengelola organisasi pabrik dalam menjalankan tugasnya. Disini antar lain terdapat Frederick Taylor, Henry Fayol, dan Chester Barnard.

2. Perspektif Modern

Teori-teori organisasi perspektif modern adalah kelanjutan dari pemikiran-pemikiran era klasik. Namun dilihat dari sisi yang lain, mereka berbeda. Inspirasi utama mereka adalah keteraturan dan cara kerja alam (nature), khususnya dari aspek biologis. Namun bukan hanya itu saja, para pemikir klasik umum justru 10 terinspirasi oleh aspek fisika. Dari sudut pandang ilmu fisika, pemikiran Newton melihat bahwa alam semesta dapat diasumsikan sebuah mesin, seperti jam raksasa, yang bekerja melalui prinsip-prinsip keteraturan tertentu sehingga tidak terjadi kekacauan atau tabrakan satu sama lain. Sebaliknya, para pemikir di era modern mengamati keteraturan lain yang dianggap lebih dinamis, yaitu

keteraturan makhluk hidup atau dunia hayati. Ludwig Von Bertalanffy, seorang ahli biofisiologi Jerman, mengambil konsep “organisme” yang dikembangkan ahli-ahli biologi untuk diterapkan pada semua jenis “sistem” secara umum. Inilah peletak dasar dari pemikiran perspektif modern.

Teori sistem umum yang disusun Bertalanffy dibangun berdasarkan premis-premis dasar berikut:

- 1) Kesatuan dan interdependensi: didalam sebuah sistem berlaku bahwa keseluruhan adalah lebih daripada penjumlahan bagian-bagiannya, karena masing-masing bagian saling berhubungan secara interdependen.
- 2) Hierarki: sebuah sistem selalu terdiri dari tingkatan-tingkatan yang makin tinggi kompleksitasnya.
- 3) Pengaturan diri dan control: sistem selalu berorientasi pada tujuan, dan sistem mengatur perilakunya untuk mencapai tujuan tersebut.
- 4) Hubungan timbal balik dengan lingkungan: sistem yang terbuka selalu berorientasi dengan lingkungannya secara timbal balik, yaitu pertukaran materi dan energi dalam bentuk output-input.
- 5) Keseimbangan: keseimbangan sistem disebut juga kondisi homeostatis, yaitu kemampuan untuk mempertahankan kestabilan.
- 6) Kemampuan perubahan dan penyesuaian diri: sebuah paradox dari sistem adalah bahwa untuk bertahan, sebuah sistem harus memperhatikan keseimbangan serta berubah dan memiliki daya adaptasi terhadap dinamika lingkungan.
- 7) Equifinality: tujuan sebuah sistem selalu bersifat ekuifinalitas, artinya suatu keadaan final tertentu bisa dicapai dengan berbagai cara yang berbeda-beda sesuai dengan beragamnya kondisi lingkungan.

Setiap sistem pada dasarnya adalah saling-berkait dengan sistem-sistem yang lain, biasanya dalam suatu jenjang hierarki yang menggambarkan derajat kompleksitas. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut. Setiap sistem terdiri dari unsur-unsur pembentuknya. Unsur-unsur tersebut jika dicermati lebih jauh, biasanya merupakan sistem-sistem sendiri pula, disebut subsistem. Sebaliknya, setiap sistem selalu berada pada lingkungan yang lebih luas. Lingkungan itu sendiri tentunya sebuah sistem. Karena kompleksitasnya lebih tinggi, maka ia disebut sebagai supra-sistem.

3. Perspektif Post-Modern

Kecenderungan pemikiran-pemikiran post-modern adalah membalikan asumsi-asumsi dasar dari pemikir-pemikir sebelumnya. Hal yang paling mendasar adalah “keteraturan”. Baik pendekatan klasik maupun modern mendasarkan gagasan-gagasan dari mekanisme alam semesta dan keteraturan organisme makhluk hidup.

Inilah yang berbeda dengan post-modern, mereka sengaja mengabaikan konsep keteraturan itu, termasuk dalam teori organisasi. Tujuannya adalah memperlihatkan realitas yang lebih kompleks, dimana kebenaran yang satu bisa bersanding dengan kebenaran yang lain meskipun keduanya tidak sama.

Ketika pendekatan post modern memasuki wacana teori organisasi, terlihat ada jarak yang melebar. Mungkin para administrator dan manajer merasa dipindahkan dari “dunia aksi” pada “dunia perenungan”. Seakan tidak cukup dengan beban tanggung jawab untuk memutuskan arah dan tujuan organisasi.

Chris Argyris dan Donald Schon menekankan bahwa pengelola organisasi tidak cukup hanya mengawasi dan mengontrol dampak-dampak internal. Mereka juga perlu mengkaji lebih dalam.¹³

D. KARAKTER INDIVIDU DALAM ORGANISASI

Sebuah organisasi sebagaimana yang telah dijelaskan di atas terdiri dari beberapa individu yang masing-masing individu itu memiliki karakter yang berbeda –beda. Dengan perbedaan karakter individu-individunya sebuah organisasi perlu dimanaj dengan baik agar tetap utuh dan bisa menjalankan visi misinya.

karakteristik individu adalah perbedaan individu dengan individu lainnya. Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang membarikan tenaga, bakat, kreatifitas, dan usaha mereka dalam organisasi agar suatu organisasi tetap eksistensinya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Ratih Hurriyati, memberikan pengertian tentang karakteristik individu sebagai berikut: “Karakteristik individu merupakan proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi individu”. Menurut Ribhan, karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan di masa kerja dalam organisasi.

Menurut Thoha, Karakteristik individu dapat di lihat dari:

1. Keahlian
2. Pendidikan
3. Pengalaman kerja.¹⁴

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja dan organisasi, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula meskipun beraktifitas di tempat yang sama.

Karakteristik individu memiliki komponen sebagai berikut:¹⁵

a. Umur

Umur harus mendapatkan perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Karyawan muda pada umumnya mempunyai fisik yang kuat, dinamis dan kreatif tetapi cepet bosan, kurang bertanggung jawab, cenderung absensi dan turnover-nya tinggi. Karyawan yang umumnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggung jawabnya besar serta absensinya dan turnover-nya rendah.¹⁶

Hubungan dengan kinerja pekerjaan adalah umur meningkat, maka produktifitas menurun. Alasannya karena menurunnya kecepatan, kecekatan, dan kekuatan. Juga meningkatnya kejenuhan atau kebosanan, dan kurangnya rangsangan intelektual. Namun ada juga study yang mengemukakan bahwa umur dan produktifitas ternyata tidak ada hubungannya sama sekali. Dengan alasan menurunnya keterampilan jasmani tidak cukup

¹³. <http://repository.uin-suska.ac.id/59799/1/Dasar-Dasar%20Teori%20Organisasi.pdf>

¹⁴. Ribhan, “ Hubungan Karakteristik individu Dengan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi (Studi Kasus oada PT Chandra Superstore Tanjung Karang Bandar Lampung), Jurnal Bisnis Dan Manajemen, Vol.4 No.2,2008. hlm. 92

¹⁵. <http://repository.iainkudus.ac.id/613/5/bab2.pdf>

¹⁶. 2 Malayu S.P Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta, Edisi Revisi , Hlm.54.

ekstrim bagi menurunnya kinerja. Dan meningkatnya umur biasanya diimbangi dengan meningkatnya pengalaman.¹⁷

b. Pendidikan

Pendidikan berasal dari kata didik, artinya bina, mendapat awalan pen-,akhiran –an, yang maknanya sifat dari perbuatan membina atau melatih, mengajar dan mendidik itu sendiri, oleh karena itu, pendidikan merupakan pembinaan, pelatihan, pengajaran dan semua hal yang merupakan bagian dari usaha manusia untuk meningkatkan kecerdasan dan ketrampilannya.¹⁸

Pendidikan adalah suatu aktifitas yang mengembangkan seluruh aspek kepribadian manusia yang berjalan seumur hidup, dengan kata lain, pendidikan tidak hanya di dalam kelas, tetapi berlangsung pula di luar kelas. Pendidikan bukan bersifat formal, tetapi juga nonformal.¹⁹

Pendidikan diartikan sebagai perusahaan yang didesain untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga karyawan yang bersangkutan lebih maju dalam melaksanakan tugas tertentu.²⁰

Tujuan diadakannya pendidikan dan pelatihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap tenaga kerja atau karyawan agar dapat:

1. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
2. Meningkatkan mutu, kemampuan serta ketrampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
3. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
4. Melatih dan melaksanakan kerja dalam merencanakan.
5. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan ketrampilan kerja.²¹

Tingkat pendidikan tenaga kerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam mengembangkan sumber daya, karena erat kaitannya dengan peningkatan kinerja pekerjaannya. Hal ini mengingat bahwa tenaga kerja yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, sehingga akan mendorong seseorang melakukan tindakan yang lebih dalam kerjanya.

c. Pengalaman

Menurut Dewey, pengalaman tidak menunjuk saja pada sesuatu yang sedang berlangsung di dalam kehidupan batin si subjek atau sesuatu yang ditangkap secara inderawi di dalam dunia luar, atau pun sesuatu yang berada di balik dunia, inderawi yang hanya dicapai dengan akal budi atau intuisi. Pandangan Dewey mengenai pengalaman menyangkut

¹⁷ . <http://lukmancoroners.blogspot.com/2010/04/perilaku-individu-dalam-organisasi-html> diakses pada tanggal 13 Januari 2016.

¹⁸ . 4 Hasan Basri, Filsafat Pendidikan Islam, Pustaka Setia, Bandung, 2009, hlm. 53

¹⁹ . 5 Ibid

²⁰ . Manulang, Dasar-Dasar Manajemen, Gajah Mada University press, Yogyakarta, 2002, hlm.203

²¹ . Abdurrahman Fathoni, Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, RINEKE CIPTA, Jakarta, hlm.148.

alam semesta, batu, tumbuh-tumbuhan, bintang, penyakit, kesehatan, temperature, listrik, kebaktian, respek, cinta, keindahan, misteri, singkatnya seluruh kekayaan pengalaman itu sendiri.²²

Pengalam adalah proses pembentukan pengetahuan atau ketrampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan seseorang tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dalam organisasi.²³

Beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman seseorang antara lain:

1. Latar belakang pribadi, mencakup: pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang dilakukan seseorang di waktu lalu.
2. Bakat dan minat untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan (attitudes dan needs) untuk mermalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
5. Ketrampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.²⁴

d. Keahlian

Keahlian harus mendapat perhatian utama. Hal ini akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang di tugaskan kepadanya oleh organisasi. Keahlian ini mencakup technical skill, human skill, dan conceptual skill, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki organisasi dalam mencapai tujuan.²⁵

1. Kemampuan teknis (technical skill), Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, tehnik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.
2. Kemampuan sosial (human skill), kemampuan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
3. Keterampilan konseptual (conceptual skill), Merupakan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks serta merumuskan konsep.²⁶

Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan penting sekali dalam perilaku individu dan performa sebuah kemampuan atau ability merupakan sebuah sifat (yang melekat pada manusia atau yang dipelajari). yang memungkinkan seseorang melaksanakan sesuatu tindakan atau pekerjaan mental atau fisikal.²⁷

²² . John Dewey, *Pengalaman & Pendidikan*, kepel Press, Yogyakarta, 2002, hlm.147.

²³ . <http://skripsi-manajemen.blogspot.com/2011/02/pengertian-pengalaman-kerja.html> diakses pada tanggal 15 Januari 2016

²⁴ . Ibid, 12

²⁵ . Payaman J. Simanjuntak, *Manjemen dan Evaluasi Kinerja*, Lembaga penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, jakarta, 2005, hlm.93.

²⁶ . <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/pelatihan-kerja-definisi-tujuan-tehnik.html> diakses pada tanggal 27 Desember 2015.

²⁷ . J.Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana, Jakarta, 2004, hlm. 201.

Ability individu diwujudkan dalam bentuk kompetensi. Individu yang kompeten memiliki pengetahuan dan keahlian. Sejak dilahirkan setiap individu dianugerahi Tuhan dengan bakat dan kemampuan. Bakat adalah kecerdasan alami yang bersifat bawaan. Kemampuan adalah kecerdasan individu yang diperoleh melalui belajar.²⁸

Perbedaan komponen-komponen diatas yang akan mempengaruhi karakter setiap individu dalam organisasi itu berbeda.

E. Rangkuman

Manusia selain sebagai makhluk individu adalah sebagai makhluk sosial yang berarti tidak bisa hidup sendirian dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Salah satu bentuk sosial manusia adalah berorganisasi, organisasi sendiri adalah perkumpulan beberapa individu yang memiliki visi misi yang sama dalam menggapai sebuah tujuan. Dan Setiap individu dalam organisasi memiliki karakter masing masing.

Karakter adalah sesuatu yang terdapat pada individu yang menjadi ciri khas kepribadian individu yang berbeda dengan orang lain berupa sikap, pikiran, dan tindakan. Ciri khas tiap individu tersebut berguna untuk hidup dan bekerja sama, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat, bangsa dan negara.

Karakteristik individu dalam organisasi adalah perbedaan individu dengan individu lainnya dalam sebuah organisasi. Karakteristik individu dapat di lihat dari: Keahlian, Pendidikan dan Pengalaman. Karakteristik individu memiliki komponen sebagai berikut:

- a. Umur
- b. Pendidikan
- c. Pengalaman
- d. Keahlian.

Dengan perbedaan dari masing-masing individu organisasi dalam empat komponen tersebut akan terlihat perbedaan dari masing masing, dan untuk keberlangsungan dan keberhasilan organisasi diperlukan seni mengelola atau memanej organisasi dengan baik dengan memahami karakter dari setiap individunya.

Tugas

Jawablah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan benar

1. Tuliskan dua definisi karakter menurut ahli !
2. Apa definisi dari individu dan Individualistic itu ?
3. Tuliskan dua definisi organisasi menurut para ahli ?
4. Karakter individu dapat dilihat melalui apa saja ?
5. Sebutkan komponen-komponen Karakteristik individu

²⁸ . Sopiah, Perilaku Organisasional, ANDI, Yogyakarta, 2008, hlm. 23.

Daftar Pustaka

- Agus Wibowo. *Pendidikan Karakter: Strategi Membangun Karakter Bangsa Berperadaban*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2012).
- . Ariyanto, *Teori Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta; Salemba Humanika, 2011).
- Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, RINEKE CIPTA, Jakarta
- Hasan Basri, *Filsafat Pendidikan Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2009,
https://repositori.kemdikbud.go.id/19528/1/Kelas%20X_Sosiologi_KD%203.2.pdf
<http://repository.uin-suska.ac.id/59799/1/Dasar-Dasar%20Teori%20Organisasi.pdf>
- . <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/pelatihan-kerja-definisi-tujuan-teknik.html> diakses pada tanggal 27 Desember 2015
- <http://lukmancoroners.blogspot.com/2010/04/perilaku-individu-dalam-organisasi.html> diakses pada tanggal 13 Januari 2016.
- <http://repository.iainkudus.ac.id/613/5/bab2.pdf>
<http://skripsi-manajemen.blogspot.com/2011/02/pengertian-pengalaman-kerja.html> diakses pada tanggal 15 Januari 2016.
- Jamal Ma'mur Asmani. *Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah*. (Yogyakarta: Diva Press. 2011).
- John Dewey, *Pengalaman & Pendidikan*, kepel Press, Yogyakarta, 2002.
- J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana, Jakarta, 2004.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Salemba Humanika: Jakarta
- Lickona, Thomas. *Mendidik Untuk Membentuk Karakter: Bagaimana Sekolah dapat Memberikan Pendidikan Sikap Hormat dan Bertanggung Jawab*. (Penerjemah: Juma Abdu Wamaungo. Jakarta: Bumi Aksara. 2012),
- Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, Edisi Revisi , Maksudin. *Pendidikan Karakter Non-Dikotomik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2013).
- Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Gajah Mada University press, Yogyakarta, 2002,
- Masnur Muslich. *Pendidikan Karakter: Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2011).
- Muchlas Samani & Hariyanto. *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2011).
- Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Lembaga penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 2005.
- Prof. Dr. Dwi kartini, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, (Bandung; PT. Refika Aditama, 2010).
- Ribhan, " Hubungan Karakteristik individu Dengan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi (Studi Kasus oada PT Chandra Superstore Tanjung Karang Bandar Lampung), *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, Vol.4 No.2, 2008.
- Sopiah, *Perilaku Organisasional*, ANDI, Yogyakarta, 2008.
- Stephen P. Robbins. 1994. *Teori Organisasi. Struktur, Desain & Aplikasi*. Arcan: Jakarta
- Ariyanto, *Teori Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta; Salemba Humanika, 2011).
- Udaya, *Teori Organisasi*, (Jakarta; Arcan, 1994).

Azizah Mursyidah, M.Si.
INSTITUT AGAMA ISLAM SAHID
Jl. Kapten Dasuki Bakri, Gunung Menyan, Kecamatan Pamijahan, Bogor, Jawa Barat 16810
azizahmursyidah9@gmail.com

BAB 10 PERAN MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI DAN MANAJEMEN
Sebuah Bunga Rampai Ilmu Manajemen dari Literasi Pemikiran
dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Diterbitkan oleh:

INAIS Press

BAB 10

PERAN MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI DAN MANAJEMEN

I. PENDAHULUAN

Peran pemimpin sangat berpengaruh terhadap motivasi dalam berorganisasi, dan manajemen hal ini tak lepas dari penghargaan dan insentif, maka penghargaan ini bersifat macam-macam bisa dalam bentuk tangible asset dan intangible asset, hal itulah yang membuat pemimpin selalu dikaitkan dalam berbagai peran, peran dalam menghadapi konflik, peran dalam berorganisasi, peran dalam menentukan visi dan misi, dan peran lainnya, yang membawa keberlangsungan dan manfaat bagi lembaga atau organisasi. Hal inilah yang menjadikan minat penulis untuk menganalisa lebih lanjut, peran motivasi dan kepemimpinan dalam organisasi dan manajemen.

II. PEMBAHASAN

A. PERAN MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Setiap organisasi apapun bentuknya harus memiliki visi dalam menentukan arah dan tujuan berorganisasi. *Set of action* itulah yang diukur untuk mendapatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Burt Nanus (19912) mengatakan *a vision is realistic, credible, attractive future for your organization*. Artinya statemen yang berisikan arahan yang jelas tentang apa yang akan diperbuat oleh organisasi di masa yang akan datang(www. Gramedia.com).

Pernyataan visi yang baik harus memenuhi kriteria sebagai berikut: pertama: **Succint** yaitu visi harus singkat, kedua: **appealing** visi harus jelas dan memberikan gambaran masa depan yang memberikan semangat pada costumers, stakeholder, dan Anggota organisasi. ketiga: **Feasible** yaitu harus dicapai dengan resource energi waktu serta tujuan dan sasaran bagi anggota. Keempat **Meaning full** visi harus dapat menggugah emosi positif anggota namun tidak boleh menggunakan kata yang mewakili sebuah emosi. Kelima: **Measurable** yaitu visi harus dapat diukur untuk melakukan pengukuran kinerja sehingga anggota organisasi dapat mengetahui apakah visi sudah dapat dicapai atau belum. Enceng, Dkk (Enceng, lilik Aslichati, FR. Wulandari, Agus Joko Purwanto, 2014).

Visi menunjukkan arah yang jelas serta memiliki tujuan dan arah lembaga ke hal yang lebih baik, tanpa adanya visi yang jelas maka organisasi tidak memiliki kekuatan penuh dan pemimpin tidak menjadi pemimpin yang tangguh. Tiga unsur kunci sebuah visi yang kuat adalah sebagai berikut

1. Tujuan yang bermakna, alasan adanya organisasi, bukan kegiatan yg ada dalam organisasi
2. Nilai yang jelas
3. Gambaran tentang masa depan

Dalam kaitannya dengan visi, maka pemimpin yang memiliki visi yang jelas akan tergambar masa depan sebuah organisasi, ia mengetahui kemana para pengikut diarahkan. (Putra, 2018).

A. Pernyataan dan Tindakan

Pemimpin hendaknya melihat jauh kedepan dimana ketika orang lain melihat batu adalah sebuah halangan, maka pemimpin optimis itu adalah bangunan, pemimpin harus bisa merencanakan sesuai dengan visi misi organisasi.

Menurut Jihn Gardner, terdapat empat kriteria pemimpin dan pernyataan visinya dapat dievaluasi, seperti berikut

- a. Menyadari potensi Manusia
- b. Menyeimbangkan kebutuhan individual dan kelompok mempertahankan nilai dasar suatu kelompok
- c. Mengajarkan rasa inisiatif dan tanggung jawab individual

B. Penyusunan tujuan dan motivasi

Penyusunan tujuan sangat penting dilakukan untuk menyusun dan mengetahui kinerja di masa yang akan datang atau disebut Management by objective, yaitu dimana tujuan itu ditaafsirkan oleh pemimpin secara langsung tergantung dengan keadaan internal dan eksternal perusahaan terkait. (AlamAxelrod,2003). Patton on Leadership: Siasat Ampuh untuk perang Bisnis)

B.1 Motivasi

Pemimpin hendaknya mengarahkan dan memotivasi harapan pada para pegawai karena untuk mencapai tujuan yang direncanakan, pegawai harus semangat dalam melaksanakannya: contoh pegawai supermarket yang selalu menjaga kesegaran buah dan sayur, menjaga lantai dan atap bersih, atau terkadang pegawai melaksanakan tugas berat hal ini memiliki tujuan dan motivasi contohnya uang lembur atau bonus yang akan diberikan oleh perusahaan.

Dalam kaitannya dengan gambar dibawah ini pemimpin harus menjaga kekuatan motivasi para pekerja dengan tetap menjaga penghargaan yang diharapkan dapat capai.



Gambar1.1

Sumber Diolah Penulis

Suatu organisasi perlu memiliki visi karena hal ini merupakan hal yang krusial untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Terdapat nilai-nilai, aspirasi dan kebutuhan organisasi di masa depan

Para pemimpin merumuskan visi dengan berbagai cara seperti yang dicontohkan rasulullah, pemimpin agama Samawi, memperoleh visi dari Al-Qur'an mereka menafsirkan dan menjabarkan Alquran kemudian mempengaruhi umat untuk merealisasikan wahyu untuk kebahagiaan dunia dan di akhirat.

Visi adalah pernyataan relatif untuk mendeskripsikan aspirasi atau arahan masa depan organisasi. Pernyataan visi dapat menarik perhatian. Visi harus jelas, tidak terlalu abstrak, dan mudah dimengerti. Visi adalah role organisasi. Pernyataan visi juga harus luas untuk pertumbuhan dan kemajuan organisasi, fokus dan terkendali.

Dalam kaitan dengan visi, esensi dari kepemimpinan adalah visi, visi yang jelas adalah kemana para pemimpinnya diarahkan. Pemimpin dapat melakukannya dengan tim manajemen untuk melaksanakan visi bersama-sama.

Pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinan organisasi harus mengelola harta milik atau aset organisasi, mengendalikan kualitas organisasi dan kinerja organisasi, mengendalikan situasi dan kondisi kondusif berkenaan dengan keberadaan hubungan dalam organisasi.

A. PERAN PEMIMPIN DALAM PENGENDALIAN ORGANISASI

Setiap organisasi pasti mengalami kendala baik internal maupun eksternal permasalahan, hal ini yang harus dicapai oleh pimpinan dalam mencapai efektifitas pimpinan, kepemimpinan efektif memiliki pengendalian organisasi yang baik yaitu bertujuan untuk mencapai organisasi efektif dan efisien (Ames, 2002), hal yang harus diperhatikan bahwa kualitas kepemimpinan beberapa hal, yaitu: 1) kesempurnaan detail 2) supervisi pribadi; 3) pengetahuan menyeluruh 4) kehadiran kepemimpinan fisik yang kuat 5) kemampuan memberi contoh 6) kemampuan berkomunikasi yang baik

Dua kecenderungan gaya atau karakter pemimpin dalam melakukan peran dan tugas atau tanggung jawabnya selaku pemimpin adalah 1) kecenderungan dengan keras dan tegas dalam menegakkan peraturan dan budaya organisasi. 2) kecenderungan untuk menyukai peran pengendali di balik layar.

Pengendalian secara jarak jauh akan memberikan kebebasan bagi para bawahannya untuk berinovasi dan meningkatkan keahlian secara maksimal.

B. PERAN PEMIMPIN DALAM PEMECAHAN MASALAH

Pemimpin dapat memprioritaskan masalah organisasi sesuai ukuran kualitas dan SD dan manusia dalam organisasi, pemimpin melakukan konsultasi dengan berbagai pihak yang kompeten dan terlibat dalam masalah tersebut. Solusinya pemimpin dapat menyelesaikan dengan mitra kerja di lingkungan lembaga tersebut berada. Smith (1997:78-80) mengatakan gambaran tentang cara pemimpin memprioritaskan masalah dengan membuat catatan "Left Unsolved" atau catatan yang belum dipecahkan, dalam struktur berikut (Sumiyati, 2018):

<p>Nama Masalah Yang Belum Terpecahkan:.....</p> <p>1. masalah ini akan berdampak pada orang-orang atau kelompok yang bersangkutan (sebutkan pihak-pihak yang akan terkena dampak dari masalah tersebut):</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2. masalah ini akan menghalangi organisasi/perusahaan dari tindakan-tindakan yang ditentukan sesuai tujuan organisasi: (sebutkan tindakan-tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

3. masalah ini akan mengurangi/meningkat sehubungan faktor-faktor berikut: (sebutkan faktor-faktor yang dapat mengurangi/meningkat derajat kualitas dan kuantitas masalah tersebut):

.....

.....

.....

4. masalah ini dapat terpecah menjadi beberapa bagian (sebutkan bagian-bagian masalah yang ada dan bagian-bagian masalah tersebut saling berhubungan):

.....

.....

.....

5. masalah ini akan menghasilkan masalah-masalah baru (jika tidak dipecahkan/diselesaikan):

.....

.....

.....

Gambar B.2 Peran Pemimpin dalam Pemecahan Masalah

Dengan adanya daftar masalah dapat membantu para pemimpin menentukan skala prioritas

C. PERAN PEMIMPIN DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN

Pemimpin efektif dalam mengendalikan dalam proses pengambilan keputusan diperlukan ide dan inisiatif untuk meningkatkan partisipasi kelompok, indikator lingkungan kondusif adalah:

- A) Adanya komunikasi segala arah yang berkualitas
- b) adanya sarana dan prasarana pengayaan wawasan bagi seluruh pihak sebagai kelompok pemikir dan jaringan pendukung
- c) adanya program pelatihan manajerial khusus menyangkut pembuatan keputusan.

D. PERAN PEMIMPIN DALAM PENDELEGASIAN

Pendelegasian yaitu pelimpahan tugas dan posisi pada orang-orang tertentu yang telah ditentukan serta dipilih oleh pemimpin bawahannya merasa puas akan pekerjaan yang diperolehnya dan akan mengurangi tingkat mutasi atau keluar masuknya pegawai.

peran pengendalian serta pemelihara hubungan dalam organisasi adalah pekerjaan kepemimpinan yang berat bagi pemimpin. Maka diperlukan pengetahuan, seni dan keahlian untuk melaksanakan kepemimpinan efektif (Akerold 2003).

“Sangat banyak manajer mencurahkan sebagian besar energinya untuk ‘menjalankan bisnis’. Jauh lebih efektif memusatkan pikiran untuk menemukan orang yang dapat ‘menjalankan’, sementara manajer terus menerus mengevaluasi hasil dan melakukan penyesuaian tugas pribadi berdasarkan hasil evaluasi tersebut.”

Pendelegasian disesuaikan dengan struktur dan tipe organisasi, ciri-cirinya:

- Strukturnya yaitu hierarki sederhana, hanya ada atasan dan beberapa bawahan
 - Jumlah personil sedikit kurang dari 10 orang
 - Peralatannya tidak butuh teknologi canggih dan rumit
 - Bidang pekerjaan tertentu dan tidak bervariasi, misalnya toko fotcopy, to air mineral
 - Lingkungan internal dan eksternalnya tidak terlalu banyak perubahan dalam waktu yang lama
- Bagi organisasi yang kompleks, pendelegasian menjadi kebutuhan agar lembaga bisa terarah sesuai rencana teknis, statis dan startegi

Berikut ini tabel frekuensi konsultasi dan tingkat pendelgasian:

Tingkat pendelegasian	Frekuensi konsultasi/pelaporan	Ruang lingkup kewenangan
Tingkat Pendelegasian terendah	Setiap ada kejadian atau kondisi sulit yang membutuhkan perhatian dan atensi pimpinan	Pada masalah-masalah yang tergolong sederhana dan mudah pemecahannya
Tingkat Pendelegasian menengah	Bawahan diberi kewenangan untuk membuat suatu keputusan dalam mengatasi masalah sepanjang keputusan dan implementasinya disetujui pimpinan.	Pada masalah-masalah yang tergolong agak sulit dan membutuhkan pertimbangan lintas disiplin dan fungsi.
Tingkat Pendelegasian tertinggi	Bawahan sepenuhnya diberi kewenangan untuk membuat suatu keputusan dan implementasinya tanpa harus meminta persetujuan pimpinan	Pada masalah-masalah yang tergolong sulit dan kompleks, sehingga membutuhkan pengetahuan, pengalaman dan pertimbangan multi disiplin dan multidimensi.

B.4 Peran Pemimpin dalam Pendelegasian

E. PERAN PEMIMPIN DALAM MANAJEMEN KONFLIK

Pemimpin bertindak sebagai mediator negosiator, inisiator, cerdas dalam menyikapi konflik yang terjadi. Pemimpin dapat mengendalikan konflik melalui pendekatan teknis empati, antara lain: 1) mendengarkan secara aktif masalah-masalah dan beban pikiran pihak yang bertikai 2) ikut menyimak pembicaraan atau paergaulan organisasi sosial secara netral dan objektif. 3) cara empati merupakan cara yang lebih eektif dengan cara lainnya.

konflik terjadi difasilitasi pemimpin untuk dipecahkan bersama antar pihak bertikai. 2) opini persepsi dan masih pihak didengan dengan penuh perhatian dan pihak yang bertikai; 3) mencari sumber konflik dan mendefinisikan permasalahan 4) hasil rumusan konflik untuk memperbaiki kinerja masing-masing pihak

F. PERAN PEMIMPIN DALAM HUBUNGAN ORGANISASIONAL

Peran pemimpin harus seperti air, walaupun berbagai masalah datang kian melanda, pemimpin tetap tidak mengeluh dan memilih solusi atas semua permasalahan yang ada, tidak melihat berapa bayarannya dan tidak transaksional

G. PERAN PEMIMPIN DALAM TIM KERJA

Peran Pemimpin dalam tim kerja yaitu: 1). Meningkatkan produktifitas karyawan serta 2) menambah kesetiaan dalam organisasi 3). mengurangi keluar masuknya karyawan dan mengurangi ketidakhadiran 4). meningkatkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan tantangan lingkungan luar dan dalam serta memacu dan mengilhami perbaikan dan penghematan biaya

Kunci keberhasilan pemimpin adalah membuka suatu hubungan dan memelihara hubungan antar pribadi atau antar pihak adalah membangun kepercayaan yang dapat meningkatkan hubungan dalam tim (Rizky, 2015).

2.B MOTIVASI DAN PERAN PEMBANGKIT SEMANGAT DALAM ORGANISASI

A. Pujian

Peran pembangkit semangat dalam menjalankan organisasi, salahsatunya pujian, menurut Mary Kay Ash: berikanlah pujian kepada siapa pun kapan saja anda bisa melakukan sebab pujian itu laksana air yang disiramkan ke atas tanaman yang layu'.

Pujian, bagi siapapun akan meningkatkan produktifitas, baik dari sesama teman, atau dari atasan ke bawahan dalam sebuah organisasi.

Kasus 1

Mario adalah seorang Office Boy Karyawan perusahaan jasa, setiap hari ia bertugas membersihkan lobby hotel yang besar, alat yang ia gunakan kain pel yang kotor, ember yang kotor, yang ia lakukan hanya memindahkan kotoran dari satu tempat ke tempat yang lain, tidak ada atasan yang menegur, sehingga ia merasa terjebak dalam situasi yang sama setiap hari, dan bekerja dengan asal-asalan.

Kasus 2

Roni adalah office Boy di sebuah Perusahaan jasa, setiap hari ia memastikan kebersihan rumah sakit, tiap atasannya melihat hasil kerja roni dengan memberikan semangat, pujian serta menepuk bahu sehingga bertambahlah produktifitas roni, sehingga roni sangat bangga karena perhatian dari atasannya dan ia akan dipromosikan atas hasil kerjanya.

Pujian, dapat dilakukan dalam bentuk, antara lain:

1. penghargaan; yaitu ucapan terima kasih, rasa bangga, penghargaan dan sebagainya.
 2. Insentif: yaitu gaji, promosi, cuti yang dibayar, tiket dalam klub dll
- Penghargaan

Salah satu metode untuk memberikan pujian, adalah penghargaan, penghargaan ini bukan dimaksud untuk mengisi kantong karyawan tetapi target sasarannya adalah ego karyawan. jika karyawan mendapat penghargaan maka bangga dan percaya dirinya akan meningkat.

Agar penghargaan dapat mencapai target, maka diperlukan kondisi sebagai berikut:

- a) Penghargaan diberikan atas dasar prosedur seluruh anggota organisasi
- b) Penghargaan berasal dari otoritas yang dihormati dalam organisasi. yaitu kalau di PT Rektor, kalau diperusahaan Presdir, kalau di Pemerintahan . rasa penghargaan juga akan berbeda ketika diberikan karyawan yang lebih rendah, dengan pimpinan yang lebih tinggi.
- c) Penghargaan berkaitan dengan kinerja atau suatu peristiwa tertentu, seperti Dies natalis, atau dikaitkan dengan event atau kegiatan

B. INSENTIF

Penghargaan dalam bentuk uang nisanya terukur, dan dalam bentuk uang, misalnya bonus, kenaikan gaji, insentif ini akan berhasil untuk membuat produktifitas seseorang, dan menjadi lebih giat lagi, contoh tenaga pemasaran akan semakin giat mencapai target penjualan karena ada ekstra insentif tambahan. bentuk insentif mempertimbangkan kebutuhan dominannya. Menurut teori Abraham Maslow, dapat menjadi rujukan pemberian insentif pada karyawan

Karyawan yang lebih dominan kebutuhan sosialnya ia diberi insentif fasilitas keanggotaan klub olahraga, dll dan karyawan lebih dominan fisiologisnya di beri kebutuhan pokok yaitu kebutuhan pokok, uang muka pembelian rumah, uang, dsb.

Tidak ada pedoman baku dalam pedoman pemberian insentif



Gambar 4.1.
Maslow's Hierarchy Of Needs

Penelitian Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard pada tahun 1980an tentang penilaian pimpinan dengan bawahan yaitu dalam bentuk insentif menunjukkan hasil sebagai berikut:

	Penilaian Pimpinan	Penilaian Bawahan
Kondisi kerja yang baik	4	9
Apresiasi atasan terhadap hasil pekerjaan	10	1
Gaji yang Besar	1	5
Keamanan Kerja	2	4
Pekerjaan yang menarik	5	6
Promosi	3	7
Pekerjaan yang menyenangkan	5	6
Pemahaman terhadap masalah personal	9	3
Kesetiaan manajemen terhadap akryawan	6	8
Penerapan disiplin yang bijaksana	7	10
Kenyamanan kerja	10	2

(Smith, 1997)

Kenyataan gaji yang besar dinilai tinggi oleh bawahan tetapi pimpinan justru apresiasi terhadap hasil kerja. Apresiasi bukan hanya dalam bentuk materi tetapi bisa juga dalam bentuk non materi, seperti pujian dan penghargaan, Selain itu juga perlu diperhatikan faktor keadilan, insentif yang diberikan harus adil, jika insentif tidak adil akan muncul keresahan di kemudian hari.

“Sebuah agen penjualan mobil menjanjikan insentif bagi tenaga penjualan yang sukses menjual mobil. Ukuran sukses tidak dijelaskan secara pasti, misalnya 10 unit dalam satu semester, atau 15 unit dalam satu tahun, dan sebagainya.

Penjual A berhasil menjual 50 unit setelah bekerja keras selama 4 semester, mendapat penghargaan dalam bentuk insentif yang sangat menarik. Penjual B, pada tahun yang sama berhasil menjual 15 unit mobil setiap semester, atau sama dengan 30 unit mobil dalam dua semester. Penjual B tidak memperoleh penghargaan apapun, walaupun dari segi jumlah penjualan yang berhasil dia capai setiap semester lebih banyak daripada penjual A”.

Ketidakadilan tidak ada ukuran yang jelas dan baku, menurut J. Stacey Adams hal ini menumbuhkan demotivasi karyawan, demotivasi muncul pada karyawan yang diperlakukan berbeda, tetapi karena berkaitan dengan keadilan, amak akan menyebar, dan kahawatir karyawan yang lain juga akan diperlakukan yang sama dikemudian hari.

Secara ilmiah, demotivasi adalah:

“Tak seorangpun karyawan akan merasa sakit hati jika karyawan yang sangat berhasil menerima penghargaan, tetapi semua karyawan termasuk karyawan yang menerima penghargaan, akan merasa dilecehkan jika ada karyawan yang diberi penghargaan, padahal sebetulnya dia tidak pantas menerimanya. Akibatnya, moral dan motivasi kerja akan turun. Moral dan motivasi kerja bergerak naik secara sangat pelan, tetapi kalau tidak dijaga secara hati-hati akan runtuh secara sangat cepat.”

C. KIAT

DALAM MEMBERIKAN PUJIAN

- a. Insentif tidak harus mahal, banyak, dan besar, siapa yang memberikan, bagaimana diberikan, dan kapan memberikannya lebih bernilai daripada harga atau jumlah
- b. Pastikan insentif diberikan sesuai komitmen yg disepakati bersama dan diketahui semua karyawan
- c. Usahakan memberikan insentif sesuai tingkat kebutuhan karyawan yang menerimanya

D. DUKUNGAN

Kepemimpinan yang suportif, menurut hasil penelitian R.J. House dan T.R. Mitchel paling efektif jika diterapkan situasi sebagai berikut

1. Penuh tekanan
2. Rawan
3. Membosankan

Dukungan dapat dalam bentuk kalimat sugestif, kadang mengharuskan melalui dukungan bawahan lebih tenang, aman, nyaman dan mengurangi kecelakaan kerja. Jika karyawan menikmati pekerjaannya pemimpin harus mendorong atau memprekuat. Dukungan suportif juga bisa dalam bentuk: penambahan jumlah atau peningkatan kualitas fasilitas atau sarana kerja, lingkungan yang kondusif, penambahan staf sesuai kebutuhan, akses pada sumber informasi.

Berikut ini, beberapa saran agar pimpinan dapat menjadi supportive leader sebagai berikut:

1. Hindari komentar atau perilaku yang dapat diartikan berbeda
2. Tunjukkan perhatian pada semua orang
3. Jaga hubungan baik yang sudah terjalin dengan cara sering memberi penguatan
4. Tawarkan bantuan yang tidak bersifat menggurui atau menurunkan kepercayaan diri
5. Sampaikan atau umumkan keberhasilan atau kebaikan karyawan

E. KIAT DALAM MEMBERIKAN DUKUNGAN

Sadarilah bahwa pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap motivasi karyawan ketika pemimpin berada di puncak maka semua orang melihat dan mendengar seluruh ucapan dan tindakan.

Pergunakanlah kata-kata “Anda berhak mendapatkan....”, jangan “Anda perlu....”, karena tidak menggurui dan lebih suportif, buatlah dorongan kepada seluruh karyawan bukan hanya berdasarkan omongan saja, sampaikan kepada seluruh karyawan agar mengetahui apa yang akan mereka peroleh jika mencapai keberhasilan, dan teguran serta sanksi apa yang diterima jika mereka melakukan kesalahan.

III. RANGKUMAN

Ruang lingkup peran pengendali organisasi melekat pada pemimpin meliputi pengendalian pada perumusan pendefinisian masalah dan pemecahannya pengendalian pendelegasian wewenang pengendalian uraian kerja dan manajemen konflik.

Ruang lingkup peran hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja, pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi, pembukaan, pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasinya.

Penghargaan adalah salahsatu pujian yang diberikan pimpinan terhdap bawahan, penghargaan adalah sarana pujian yang paling murah, sasarannya adalah ego karyawan, sehingga karyawan lebih bersemangat dan mampu membawa manfaat bagi perusahaan. Seorang pemimpin yang memberi dukungan terhadap karyawan berarti dia menaruh perhatian terhadap karyawan tersebut. Karyawan tersebut akan merasa dihargai dan mendorong rasa semangat terhadap kinerja perusahaan, senggga berpengaruh positif terhadap organisasi atau perusahaan secara keseluruhan

IV. TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa yang dihadapi oleh tiap pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinan dalam organisasi
2. Pemberian penghargaan adalah salahsatu cara yang paling murah untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.jelaskan alasannya
3. Dukungan atau support dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap semangat kerja karyawan. Jelaskan alasannya!

V. Daftar Pustaka

- Ames, R. (2002). *The Art of Warfare 9Sun-Tzu Seni Perang*. Terjemaham Batam: Lucky Publisher.
- Axelrod, A. (2003). *Patton on Leadership: Siasar Ampuh untuk Perang Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Enceng, lilik Aslichati, FR. Wulandari, Agus Joko Purwanto. (2014). *Kepemimpinan*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Putra, R. D. (2018, 08 5). Peran Pemimpin dalam Membentuk Visi dan Misi yang Jelas dan Efisien . jakarta.
- Rizky, D. (2015). *Peran kepemimpinan*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya .
- Smith, D. M. (1997). *the Pactical Excecutive and Leadership*. Illinois: NTC Business Book.
- Sumiyati. (2018). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan Mutu Pendidikan melalui Manajemen berbasis sekolah di SD Negeri Deok 1 Depok Sleman Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Pendidikan UII*, 5.

GLOSARIUM

1. Kepemimpinan: Kepemimpinan adalah hal yang memegang peran dominan, kritical, krusial dalam keseluruhan upaya. Upaya yang dimaksud adalah untuk meningkatkan prestasi kerja. Baik pada tingkat individual, kelompok atau organisasi.
2. Motivasi: Motivasi adalah suatu kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan ketekunan dalam mengejar tindakan tertentu.
3. Peran kepemimpinan: Peran kepemimpinan adalah peran di mana Anda bertanggung jawab untuk mengelola situasi, tim, atau seluruh organisasi secara etis dan efektif.
4. Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.

PROFIL PENULIS



Rully Trihantana, merupakan Dosen tersertifikasi pada bidang ilmu Manajemen Bank Islam dan mengajar pada program studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Sahid Bogor, merupakan lulusan Universitas Indonesia pada Program Pascasarjana Ekonomi dan Keuangan Syariah. Pengalaman bekerja di bidang Perbankan dan keuangan selama 12 tahun. Saat ini menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Sahid Bogor.



Tubagus Rifqy Thantawi, lahir di Jakarta, 23 September 1976. Meraih gelar Sarjana Hukum Program Kekhususan Hukum tentang Kegiatan Ekonomi dari Fakultas Hukum Universitas Indonesia (2000) dan Magister Sains Ekonomi dan Keuangan Syariah dari Universitas Indonesia (2005). Saat ini bekerja sebagai Dosen di Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Sahid Bogor



Penulis lahir di Bogor, 30 Mei 1991. Meraih gelar Sarjana Ekonomi Syariah dari Institut Agama Islam Sahid (INAIS) Bogor tahun 2017 dan Magister Ekonomi Syariah dari Institut yang sama tahun 2021. Saat ini penulis bekerja sebagai pengajar di Institut Agama Islam Sahid Bogor pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Program Studi Manajemen Bisnis Syariah dalam mata kuliah Akuntansi Bisnis Syariah, Manajemen Strategik dan Manajemen Agribisnis. Selain aktif mengajar, penulis juga diamanahi sebagai Kepala Program Studi Manajemen Bisnis Syariah sejak tahun 2022. Penulis telah tersertifikat sebagai akuntan keuangan dari Universitas Indonesia sejak tahun 2020 dan tercatat sebagai pendamping produk halal sejak tahun 2023



Yaya Ruhendra Casmita Pujiharto, lahir di Subang 26 Februari tahun 1973 Meraih gelar Sarjana di Institut Pertanian Bogor (1998), meraih gelar Magister di UIN Jakarta pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (2018) dan meraih gelar Doktor di Universitas Trisakti pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (2022). Saat ini tercatat sebagai Dosen di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Sahid Bogor, juga menjabat sebagai Head Shariah Asset Retail Banking dari September 2016 – Sekarang



Mohamad Kharis Mubarak Berasal dari Jakarta. Lahir di Brebes 04 April tahun 1985 Meraih gelar Sarjana Pertanian Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian di Institut Pertanian Bogor (2009) dan Magister Sains pada Program Studi Ilmu Ekonomi di Universitas Trisakti (2015). Tercatat sebagai Dosen Fakultas Ekonomi Bisnis Islam Program Study Manajemen Bisnis Syariah dan sebagai Konsultan PUMKM Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tegal.



Ria Kusumaningrum, lahir di Jakarta, 2 Oktober 1981. Meraih gelar Sarjana Peternakan bidang Sosial Ekonomi Industri Peternakan dari IPB University (2004) dan Magister Sains Ilmu Ekonomi Pertanian dari Universitas yang sama (2008). Tesis dengan judul “Dampak Kebijakan Harga Pembelian Pemerintah terhadap Permintaan dan Penawaran Beras di Indonesia” dengan metode *Two Stage Least Squares* (2SLS) berhasil dipertahankannya.

Saat ini bekerja sebagai pengajar di program studi Perbankan Syariah, Institut Agama Islam Sahid (INAIS) Bogor pada mata kuliah Ekonomi Pembangunan, Manajemen Bisnis Digital, Matematika Ekonomi dan Ekonometrika, serta sedang menempuh pendidikan Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Pertanian di IPB University melalui beasiswa Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) Kemenkeu RI. Selain itu, Ia aktif dalam kepengurusan Asosiasi Agribisnis Indonesia (AAI) wilayah Bogor dan Asosiasi Sistem Dinamik Indonesia (ASDI).



Penulis bernama Hafid Fadilah, lahir di Bogor tanggal 11 September 1988, Penulis menempuh pendidikan S1 Komunikasi Penyiaran Islam di Institut Agama Islam Sahid Bogor Fakultas Komunikasi Penyiaran Islam, dan menempuh pendidikan S2 di Institut Agama Islam Sahid Bogor Program Studi Megister Ekonomi Syariah. Saat ini penulis menjadi dosen pada Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.



Bayu Purnama Putra, lahir di Bogor 02 Mei tahun 1988 Meraih gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen di Institut Pertanian Bogor (2014) dan Magister Sains pada Program Studi Keuangan Syariah di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ahmad Dahlan Jakarta (2018). Saat ini bekerja sebagai Dosen di Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Sahid Bogor



Miftakhul Anwar, merupakan dosen Institut Agama Islam pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam prodi Perbankan syariah, tercatat sebagai Da'i berstandar MUI dan pembimbing Manasik Haji bersertifikat KEMENAG serta aktif di LBM NU Bogor.



AZIZAH MURSYIDAH, Lahir 25 Juli 1991 di Bogor, merupakan anak ke 3 dari 4 bersaudara keluarga Alm. Drs Kamal Siroj dan Dedah Tsamrotul Fuadah, Dosen Institut Agama Islam Sahid Ini tertarik pada dunia mengajar sejak duduk di bangku Kuliyaatul Muallimat Alislamiyyah (KMI) Gontor kelas 5 (2Aliyah), setelah lulus 6 tahun pada tingkatan KMI, melanjutkan Di ISID (Sekarang UNIDA) Gontor selama 4+1, dan melanjutkan studi Master Ekonomi Syariah (Zakat) pada UIKA Bogor, serta Minat keahlian khusus saya di Bidang Manajemen Wakaf, mengajar di FEBI IAI Sahid Bogor pada mata kuliah Ekonomi Mikro Syariah, Manajemen Wakaf, Manajemen CSR, Sejarah Pemikiran E.I, Bahasa Indonesia, Asuransi Syariah, dll. Motto Hidup saya *"You Can if You Think You Can"*



 085174264048

 <https://press.inais.ac.id/>

 Jl. Kapten Dasuki Bakri, Gunung Menyan,
Kecamatan Pamijahan, Bogor, 16810