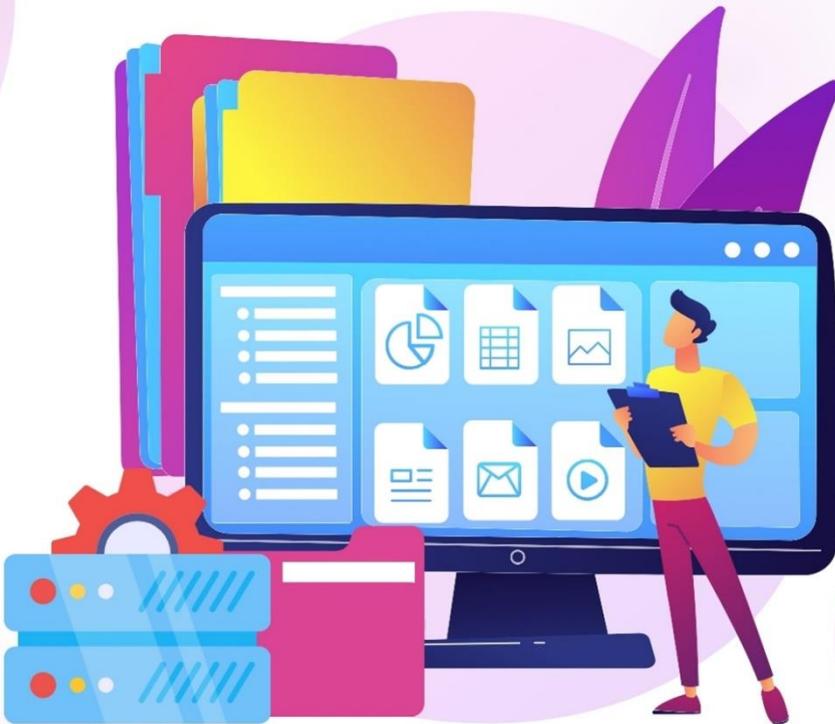


# **PENGANTAR ILMU MANAJEMEN**

## **(TIPOLOGI MANAJEMEN TRADISIONAL DAN MODERN)**

Editor: Hartini



Maludin Panjaitan | Deby Rita Karundeng | Imas Komariyah  
Yudi Wahyudin Suwandi | Veronika Nugraheni Sri Lestari  
Anastasia Bernadin Dwi Mardiatmi | Umari Abdurrahim Abi Anwar  
Sahudi | Makhfudi | Asni Mustika Rani | Dahlia Pinem  
Sumarsih | Emilia Septiani | Christimulia Purnama Trimurti  
Dg. Mapata | Syafaruddin | Herlina Tarigan  
Lucy Nancy Simatupang | Yuli Setiawan | Qodariah | Nani Sriyani

BUNGA RAMPAI

**PENGANTAR ILMU MANAJEMEN**  
**(TIPOLOGI MANAJEMEN TRADISIONAL DAN MODERN)**

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

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

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

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

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

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

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

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

**PENGANTAR ILMU MANAJEMEN  
(TIPOLOGI MANAJEMEN TRADISIONAL DAN MODERN)**

Maludin Panjaitan  
Deby Rita Karundeng  
Imas Komariyah  
Yudi Wahyudin Suwandi  
Veronika Nugraheni Sri Lestari  
Anastasia Bernadin Dwi Mardiatmi  
Umari Abdurrahim Abi Anwar  
Sahudi | Makhfudi  
Asni Mustika Rani | Dahlia Pinem  
Sumarsih | Emilia Septiani  
Christimulia Purnama Trimurti | Dg. Mapata  
Syafaruddin | Herlina Tarigan  
Lucy Nancy Simatupang | Yuli Setiawan  
Qodariah | Nani Sriyani

Penerbit



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

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

**PENGANTAR ILMU MANAJEMEN  
(TIPOLOGI MANAJEMEN TRADISIONAL DAN MODERN)**

Maludin Panjaitan  
Deby Rita Karundeng  
Imas Komariyah  
Yudi Wahyudin Suwandi  
Veronika Nugraheni Sri Lestari  
Anastasia Bernadin Dwi Mardiatmi  
Umari Abdurrahim Abi Anwar  
Sahudi | Makhfudi  
Asni Mustika Rani | Dahlia Pinem  
Sumarsih | Emilia Septiani  
Christimulia Purnama Trimurti | Mapata  
Syafaruddin | Herlina Tarigan  
Lucy Nancy Simatupang | Yuli Setiawan  
Qodariah | Nani Sriyani

Editor:  
**Hartini**

Tata Letak:  
**Anjar Rahman**

Desain Cover:  
**Manda Aprikasari**

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

Halaman:  
**viii, 320**

ISBN:  
**978-623-195-852-5**

Terbit Pada:  
**Februari 2024**

Hak Cipta 2024 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

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

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Yang Maha Kuasa, dan rasa bangga bagi kami, karena buku ini telah terbit tepat waktu sesuai dengan rencana. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai pengantar manajemen dengan membandingkan manajemen tradisional dan manajemen modern.

Buku ini tersusun atas dua puluh satu bab, dengan judul *Pengantar Ilmu Manajemen (Tipologi Manajemen Tradisional dan Modern)*. Setiap bab dalam buku ini, dibahas secara terperinci dengan subbab: Ruang Lingkup Ilmu Manajemen; Evolusi Teori Manajemen; Teori Manajemen Klasik dan Modern; Pendekatan Sistem dalam Manajemen; Manajemen Tradisional vs. Manajemen Modern; Fungsi-Fungsi Manajemen; Manajemen Kinerja pada Organisasi Bisnis; Pentingnya Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi; Transformasi Organisasi dengan Sistem Informasi (Sistem Pengembangan Pendidikan Berbasis Tradisional); Proses Perencanaan dan Peramalan; Pengorganisasian dan Struktur Organisasi; Sistem Pengendalian Manajemen dan Fungsinya; Desain Organisasi dan Departementalisasi; Pola Manajemen Konflik dalam Organisasi; Peran Komunikasi dalam Fungsi Manajemen; Manajemen Keuangan; Manajemen Sumber Daya Manusia; Manajemen Pemasaran; Manajemen Strategi; Manajemen Pendidikan; dan *Human Capital Management*.

Berkat kerja sama banyak pihak, sehingga buku ini berhasil diterbitkan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, perkenankan kami untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusinya. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, Februari 2024  
Editor

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1	RUANG LINGKUP ILMU MANAJEMEN ..... 1
	Pendahuluan ..... 1
	Kajian Manajemen ..... 8
	Proses Manajemen ..... 9
	Unsur-Unsur Manajemen ..... 13
2	EVOLUSI TEORI MANAJEMEN ..... 17
	Perkembangan Pemikiran tentang Evolusi Teori Manajemen ..... 17
	Aliran Manajemen Klasik ( <i>Classical School of Management</i> ) ..... 17
	Teori Manajemen Perilaku ( <i>Behavioral Management Theory</i> ) ..... 20
	Aliran Manajemen Kuantitatif ( <i>Quantitative School of Management</i> ) ..... 21
	Aliran Manajemen Kontijensi ( <i>Contingency School of Management</i> ) ..... 22
	Aliran Manajemen Kualitas ( <i>Quality School of Management</i> ) ..... 23
	Sejarah Evolusi Pemikiran Manajemen ..... 24
	Manajemen Kontemporer ..... 26
	Model Evolusi Teori Manajemen..... 27
3	TOERI MANAJEMEN KLASIK DAN MODERN ..... 31
	Pendahuluan ..... 31
	Aliran Teori Organisasi Klasik..... 34
	Perbedaan Teori Manajemen Klasik dan Modern... 39

4	PENDEKATAN SISTEM DALAM MANAJEMEN .....	45
	Pendahuluan .....	45
	Pengertian Sistem .....	46
	Manfaat Pendekatan Sistem.....	49
	Langkah-Langkah Pendekatan Sistem .....	50
	Karakteristik Sistem dalam Manajemen.....	52
5	MANAJEMEN TRADISIONAL VS. MANAJEMEN MODERN .....	59
	Pengertian Manajemen.....	59
	Manajemen Tradisional.....	60
	Teori Manajemen Klasik.....	62
	Teori Manajemen Ilmiah .....	62
	Teori Organisasi Klasik .....	63
	Manajemen Modern .....	64
	Perbedaan Manajemen Tradisional dan Manajemen Modern .....	65
	Manajemen Tradisional vs. Manajemen Modern....	68
	Bisnis Tradisional vs. Bisnis Modern .....	69
6	FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN .....	75
	Pendahuluan .....	75
	Definisi Fungsi Manajemen Menurut Para Pakar .....	76
	Bagaimana Manajer Mencapai Tujuannya?.....	79
	Prinsip-Prinsip Manajemen .....	80
	Simpulan .....	84
7	MANAJEMEN KINERJA PADA ORGANISASI BISNIS.....	87
	Pengertian Manajemen Kinerja .....	87

	Tujuan Manajemen Kinerja.....	88
	Pentingnya Manajemen Kinerja.....	89
	Tahapan Manajemen Kinerja .....	90
	Proses Manajemen Kinerja.....	91
	Meningkatkan Proses Manajemen Kinerja.....	92
	Era Manajemen Kinerja Otomatis .....	94
	Praktik Terbaik Manajemen Kinerja.....	99
8	PENTINGNYA MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI.....	105
	Pendahuluan .....	105
	Bagaimana Manajemen dapat Meningkatkan Kinerja Organisasi.....	105
	Pentingnya Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi.....	106
9	TRANSFORMASI ORGANISASI DENGAN SISTEM INFORMASI (SISTEM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN BERBASIS TRADISIONAL) .....	123
	Peran Teknologi bagi Organisasi .....	127
	Perkembangan Sistem Pendidikan.....	132
	Inovasi Pendidikan.....	135
	Pendidikan Berbasis Tradisional.....	135
10	PROSES PERENCANAAN DAN PERAMALAN .....	141
	Pengertian Proses Perencanaan .....	141
	Pengertian Peramalan .....	143
	Hubungan Peramalan dengan Perencanaan.....	144
	Sifat Peramalan .....	146
	Pentingnya Peramalan .....	148

	Metode Peramalan .....	149
	Batasan dalam Peramalan .....	152
11	PENGGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI .....	157
	Pengorganisasian .....	157
	<i>Division of Work</i> .....	158
	Departementalisasi .....	158
	Rantai Komando ( <i>Chain of Command</i> ) .....	159
	Struktur Organisasi .....	160
	Desain Organisasional .....	161
	Struktur Fungsional .....	161
	Struktur Divisional .....	162
	Struktur Divisional Produk .....	162
	Struktur Divisional Market .....	163
	Struktur Divisional Geografi .....	163
	Bentuk-Bentuk Bagan Organisasi.....	164
	Jenis-Jenis Struktur Organisasi .....	164
	Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi .....	167
12	SISTEM PENGENDALIAN MANJEMEN DAN FUNGSINYA.....	173
	Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen .....	173
	Keterbatasan Sistem Pengendali Manajemen .....	175
	Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen.....	178
	Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen ..	180
	Fungsi Pengendalian Manajemen.....	182
13	DESAIN ORGANISASI DAN DEPARTEMENTALISASI.....	189
	Pendahuluan .....	189

	Pengorganisasian .....	189
	Desain Organisasi.....	192
	Bagan Organisasi Formal.....	194
	Departementalisasi .....	197
14	POLA MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI .....	205
	Pendahuluan .....	205
	Tipe Konflik dalam Organisasi .....	206
	Pola Kompetisi dalam Menangani Konflik .....	208
	Pola Kolaborasi dalam Menangani Konflik .....	212
	Pola Penghindaran atau Penolakan dalam Menangani Konflik.....	214
	Pola Akomodasi dalam Menangani Konflik.....	217
	Pola Kompromi dalam Menangani Konflik.....	218
15	PERAN KOMUNIKASI DALAM FUNGSI MANAJEMEN.....	221
	Pendahuluan .....	221
	Komunikasi dalam Manajemen.....	222
	Pengertian Komunikasi dalam Fungsi Manajemen .....	223
	Peran Komunikasi Manajemen Perusahaan atau Organisasi .....	223
	Penutup.....	231
16	MANAJEMEN KEUANGAN .....	235
	Pendahuluan .....	235
	Konsep Manajemen Keuangan .....	236
	Fungsi Manajemen Keuangan.....	238
	Sifat Manajemen Keuangan .....	242

17	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....	249
	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ...	249
	Konsep Dasar Sumber Daya Manusia .....	250
	Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi .....	253
	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	254
	Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	257
	Kesimpulan.....	260
18	MANAJEMEN PEMASARAN .....	265
	Pengertian Pemasaran .....	265
	Apa yang Dipasarkan? .....	266
	Konsep Inti Pemasaran .....	269
	Orientasi Perusahaan terhadap Pasar.....	270
19	MANAJEMEN STRATEGI .....	281
	Memahami Manajemen Strategi .....	281
	Istilah-Istilah dalam Manajemen Strategi.....	283
	Model Manajemen Strategi.....	285
	Manfaat bagi Perusahaan yang Melakukan Perencanaan Strategi.....	287
	Kompetensi/ <i>Skill</i> yang Harus Dimiliki dalam Manajemen strategi.....	287
	Memahami Analisis PESTEL dalam Manajemen Strategi .....	288
20	MANAJEMEN PENDIDIKAN .....	293
	Pentingnya Manajemen dalam Pengelolaan Pendidikan .....	293
	Hubungan Manajemen dan Administrasi Pendidikan .....	297

	Ruang Lingkup Pengelolaan Pendidikan .....	298
	Pentingnya Manajemen dan Pengelolaan Pendidikan .....	299
	Fungsi Manajemen Pendidikan .....	301
21	<i>HUMAN CAPITAL MANAGEMENT</i> .....	307
	Pengertian <i>Human Capital Management</i> .....	307
	Perencanaan <i>Human Capital Management</i> .....	308
	Rekrutmen dan Seleksi <i>Human Capital Management</i> .....	311
	Pelatihan dan Pengembangan <i>Human Capital Management</i> .....	313
	Pelatihan .....	313
	Pengembangan .....	314
	Aspek Lain dalam Pelatihan dan Pengembangan .....	315
	Penilaian Kinerja, Kompensasi, dan PHK .....	315
	Hubungan Antaraspek Penilaian Kinerja, Kompensasi, dan PHK.....	318

# RUANG LINGKUP ILMU MANAJEMEN

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

## **Pendahuluan**

Manajemen adalah sebuah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan guna mencapai tujuan jangka panjang. Ruang lingkup manajemen dapat dilihat dari sudut pandang lingkungan, yakni lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Elemen penting dalam ruang lingkup manajemen seperti manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen operasional, manajemen pemasaran, manajemen risiko, manajemen strategi, manajemen proyek dan manajemen komunikasi.

Manajemen adalah sebuah proses pencapaian suatu tujuan yang disusun dengan baik dan terarah. Manajemen adalah sebuah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan guna mencapai tujuan jangka panjang. Ruang lingkup merupakan batasan banyaknya subjek yang tercakup dalam sebuah masalah. Secara umum, memiliki makna batasan, yang dalam arti luas batasan ini, dalam bentuk materi variabel yang diteliti subjek atau lokasi. Ruang lingkup manajemen sangat luas, karena berkaitan dengan banyak hal dan multidisiplin ilmu. Daft (2012) mengemukakan bahwa ruang lingkup manajemen dapat dilihat dari sudut pandang lingkungan, sebagai berikut.

## 1. Lingkungan Luar (Eksternal)

Dalam lingkungan luar (eksternal) dapat terbagi menjadi dua bagian:

- a. lingkungan luar umum, merupakan lingkungan yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan. Bagian-bagian dari lingkungan umum tersebut terdiri atas
  - 1) ekonomi,
  - 2) alam,
  - 3) teknologi, dan
  - 4) politik, sosial, dan budaya.
- b. lingkungan luar khusus, merupakan bagian atau kekuatan yang ada di luar kemampuan atau kendali perusahaan yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Bagian-bagian dari lingkungan umum tersebut terdiri atas
  - 1) pelanggan,
  - 2) pemasok,
  - 3) pesaing,
  - 4) lembaga keuangan, dan
  - 5) pemerintah.

## 2. Lingkungan Dalam (Internal)

Lingkungan dalam (internal), merupakan kekuatan yang ada dalam organisasi yang sifatnya dapat dikontrol oleh manajemen perusahaan. Ruang lingkup manajemen terdiri atas

- a. pekerja/karyawan,
- b. dewan komisaris, dan
- c. pemegang saham.

Dalam suatu manajemen, terdapat berbagai konsep dasar yang di mana bertujuan supaya kegiatan manajemen perusahaan dapat terstruktur dan

berjalan dengan baik. Konsep-konsep dasar manajemen tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. manajemen sebagai ilmu pengetahuan, merupakan suatu ilmu pengetahuan yang mendalam mengenai mengapa dan bagaimana manusia dan perusahaan dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan;
- b. manajemen sebagai seni, artinya kemampuan dalam mengelola sesuatu yang merupakan seni menciptakan dan kreatifitas. Hal tersebut merupakan keterampilan seseorang yang sangat penting untuk mencapai tujuan. Secara umum, artinya seseorang yang dapat mengatur , mengawasi, atau memimpin perusahaan atau organisasi dengan sikap, sifat, dan karakter yang berbeda setiap orang;
- c. manajemen sebagai profesi, merupakan sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang yang memiliki keahlian yang bekerja di sebuah perusahaan atau organisasi; dan
- d. manajemen sebagai proses, merupakan sebuah proses yang khas dan terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, dan suatu pengendalian.

Berikut adalah beberapa elemen penting dalam ruang lingkup manajemen.

#### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Mencakup perencanaan, perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan pengelolaan kinerja karyawan. Manajemen SDM bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memotivasi karyawan, dan menjaga keberlanjutan tenaga kerja.

#### 2. Manajemen Keuangan

Melibatkan perencanaan keuangan, pengelolaan anggaran, analisis keuangan, dan pengambilan keputusan investasi. Manajemen keuangan yang

efektif mendukung stabilitas keuangan perusahaan dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

#### Ruang Lingkup Manajemen Keuangan

##### a. Menentukan Keputusan Investasi

Saat menentukan keputusan untuk mendapatkan investasi atau pendanaan, manajemen keuangan diperlukan untuk mengevaluasi risiko, menghitung biaya modal yang diterima perusahaan, dan memperkirakan keuntungan apa saja yang akan diperoleh oleh perusahaan setelah investasi diterima.

##### b. Menentukan Keputusan Keuangan Perusahaan

Manajemen keuangan harus mengembangkan cara terbaik untuk alokasi dana dan membuat struktur keuangan agar perusahaan tidak merugi pada masa depan.

##### c. Menentukan Keputusan Pembagian Saham

Manajemen keuangan adalah pihak yang menentukan berapa besar jumlah persentase keuntungan yang bisa dibagikan sebagai dividen

##### d. *Working Capital Decision*

*Working capital decision* adalah uang yang disimpan untuk perusahaan yang digunakan untuk biaya operasional perusahaan.

#### 3. Manajemen Operasional

Berkaitan dengan perencanaan, koordinasi, dan pengawasan proses operasional organisasi. Efisiensi operasional dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya, sehingga memengaruhi profitabilitas secara keseluruhan.

#### 4. Manajemen Pemasaran

Menangani perencanaan strategis pemasaran, promosi, distribusi produk atau layanan, serta pemahaman pasar dan konsumen. Manajemen

pemasaran yang baik dapat meningkatkan daya saing dan penetrasi pasar.

Secara umum ruang lingkup manajemen pemasaran sebagai berikut.

a. Falsafah Manajemen Pemasaran

Artinya adalah dalam manajemen pemasaran, ada prinsip yang digunakan sebagai panduan pelaksanaan konsep, proses, hingga tugas-tugas pemasaran.

b. Faktor Lingkungan Pemasaran

Dunia pemasaran adalah sebuah entitas yang senantiasa berkembang mengikuti zaman. Hal ini tentu berpengaruh pula pada lingkungan pasar tempat kita memasarkan produk.

c. Analisis Pasar

Untuk memastikan bahwa strategi yang direncanakan sesuai kita harus melakukan analisis pasar terlebih dahulu.

d. Pemilihan Pasar Target

Dalam pemilihan pasar, kita harus menyesuaikan beberapa hal dengan jenis serta kompetensi produk yang dijual.

e. Perencanaan Pemasaran Perusahaan

Perencanaan yang dilakukan tidak hanya mencakup strategi jangka panjang, tetapi juga perencanaan operasional dan penyusunan anggaran. Semuanya tentu terlibat aktif agar rencana yang diterapkan bisa diwujudkan secara efektif.

f. Strategi Pemasaran

Dalam menerapkan rencana pemasaran, kita membutuhkan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

g. Strategi Produk

Strategi produk sendiri melibatkan beberapa hal, yaitu strategi pengembangan produk, strategi produk baru, strategi lini produk, strategi acuan produk.

h. Strategi Harga

Dalam ruang lingkup ini melibatkan banyak hal mulai dari penetapan harga, apakah harga sesuai dengan biaya produksi, kondisi harga di pasaran, hingga strategi potongan harga untuk menarik minat konsumen.

i. Strategi Penyaluran

Bidang ini juga bertanggung jawab terhadap strategi distribusi produk yang dijual atau dikenal pula dengan strategi penyaluran.

j. Strategi Promosi

Strategi ini termasuk salah satu ruang lingkup manajemen pemasaran yang utama. Dalam pelaksanaannya, strategi promosi juga melibatkan Strategi promosi penjualan, Strategi personal selling, Strategi publisitas, Strategi komunikasi pemasaran

k. Organisasi Pemasaran

Pada ruang lingkup organisasi pemasaran, terdapat beberapa hal yang harus dilakukan yaitu, menentukan tujuan perusahaan, tujuan bidang pemasaran, struktur organisasi pemasaran, hingga proses dan perilaku organisasi terkait bidang pemasaran.

l. Sistem Informasi Pemasaran

Hal-hal yang terlibat dalam ruang lingkup ini yaitu ruang lingkup informasi pemasaran, riset, hingga penyusunan sistem informasi pemasaran.

## 5. Manajemen Risiko

Memperkirakan, mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang mungkin dihadapi oleh organisasi. Manajemen risiko bertujuan untuk melindungi aset perusahaan dan menjaga kelangsungan operasional.

## 6. Manajemen Strategis

Membahas perumusan visi dan misi, penetapan tujuan, pengembangan strategi, dan pengambilan keputusan jangka panjang. Manajemen strategis membimbing organisasi menuju pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

## 7. Manajemen Proyek

Menangani perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan proyek-proyek tertentu. Manajemen proyek membantu memastikan bahwa proyek diselesaikan tepat waktu, dalam anggaran, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

## 8. Manajemen Komunikasi

Melibatkan pengelolaan aliran informasi internal dan eksternal dalam organisasi. Komunikasi yang efektif merupakan elemen kunci dalam membangun kerja sama dan koordinasi di antara berbagai unit dan tingkatan dalam organisasi.

Melalui integrasi dan koordinasi efektif dari berbagai elemen dalam ruang lingkup manajemen ini, organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya, menjaga keberlanjutan, dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Salah satu tujuan manajemen yaitu untuk menjalankan dan menilai strategi perencanaan yang telah dikonsepsikan agar pelaksanaannya berjalan sesuai arahan. Di dalam ilmu manajemen juga terdapat konsep dan ruang lingkup manajemen. Ruang lingkup manajemen, juga terdapat kajian dan proses manajemen.

## **Kajian Manajemen**

Menurut Prof. Komaruddin Sastradipoera, ada beberapa definisi manajemen untuk memahami cakupan kajian manajemen, sebagai berikut.

1. Manajemen sebagai individu atau sekelompok individu yang bertanggung jawab untuk menganalisis, merumuskan keputusan tindakan yang memadai, sehingga bisa menguntungkan organisasi
2. Manajemen sebagai suatu proses pengalokasian masukan suatu organisasi, melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan agar dapat memproduksi dan memasarkan keluaran yang dibutuhkan oleh para pelanggan, sehingga sasaran organisasi tercapai.
3. Manajemen sebagai kegiatan pengalokasian dan pengintergrasian masukan organisasi dari pemegang saham dalam suatu lingkungan, melalui fungsi yang didasarkan pada norma tertentu, dengan jalan memproduksi keluaran yang dibutuhkan oleh masyarakat agar visi, misi, dan tujuan organisasi dapat tercapai.
4. Manajemen sebagai sebuah sistem yang dibentuk oleh sejumlah komponen yang berinteraksi, berinterelasi, dan interpendensi secara holistik dalam mencapai tujuan.
5. Manajemen sebagai suatu institusi yang berbentuk oleh proses kebudayaan yang mengelola alam pikiran dalam organisme sosial melalui sistem informasi, sehingga terbentuk suatu keyakinan, nilai-nilai, perilaku dan sikap yang relevan dengan visi, misi serta tujuan institusi tersebut.
6. Manajemen sebagai organisasi formal menggambarkan sejumlah posisi, wewenang, tanggung jawab, dan peranan yang terdeferensiasi menurut pembagian tugas dalam sebuah struktur organisasi yang bergerak untuk mencapai tujuan yang efektif, efisien, inovatif, dan kompetitif.

7. Manajemen sebagai entitas yang menunjukkan otoritas yang berkaitan dengan pemecahan masalah sesuai dengan hierarki wewenang yang ada pada setiap anggota.
8. Manajemen sebagai kebijakan menampilkan suatu sistem kerja sama keseluruhan dan sumber daya manusia serta non-SDM untuk merealisasikan visi, misi, tujuan dalam suatu sistem tertentu.
9. Manajemen sebagai sebuah ilmu yang mengkaji upaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan bantuan sejumlah sumber daya melalui metode yang efisien dan efektif.

### **Proses Manajemen**

#### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan ruang lingkup manajemen yang berupa pemikiran mengenai kegiatan yang akan memanfaatkan sumber daya yang ada pada perusahaan. Perencanaan adalah suatu proses merancang, menentukan, serta menetapkan strategi atau hal-hal yang akan dikerjakan selanjutnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pihak manajemen perusahaan atau organisasi harus mempelajari serta menguji dengan baik berbagai rencana yang dianggap sebagai pilihan sebelum mengambil keputusan, sebab ini merupakan langkah awal yang mempunyai pengaruh penting dalam keberlangsungan perusahaannya (Sherly et al., 2020). Manajer perusahaan melakukan pengujian terhadap beragam rancangan preferensi sebelum menarik suatu langkah tindakan, setelah itu melihat untuk membuktikan apakah rancangan yang telah dipilih searah dan bisa difungsikan guna mewujudkan pencapaian target dan tujuan perusahaan.

Fungsi manajemen ini merupakan proses fundamental seluruh fungsi-fungsi sebab jika tiada ada perencanaan, semua fungsi manajemen mustahil

dapat berhasil. Berikut beberapa fungsi perencanaan, yaitu:

- a. memutuskan sasaran dan target perusahaan;
- b. memformulasikan strategi atau suatu kebijakan dalam meraih tujuan perusahaan;
- c. meramalkan keadaan untuk yang akan datang;
- d. memanfaatkan dan menetapkan sumber daya yang diinginkan; dan
- e. menentukan tolok ukur kemajuan dan kesuksesan dalam pencapaian tujuan target perusahaan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan ruang lingkup manajemen yang dilakukan dengan menciptakan divisi-divisi kecil untuk bisa mewujudkan tujuan besar perusahaan sehingga memudahkan kegiatan pengawasan. Pengorganisasian adalah suatu proses mengatur aktivitas dan tugas, serta pengaturan dan penyelesaian dalam sumber daya manusia dan sumber daya yang lain, yang dimiliki oleh perusahaan supaya dapat mewujudkan rancangan atau rencana yang telah ditetapkan dan mencapai tujuan utama perusahaan.

Dalam makna sederhana, pengorganisasian merupakan tanggung jawab dan wewenang dalam sebuah organisasi sehingga dapat menimbulkan dan mewujudkan kekuatan yang dapat dikendalikan untuk mencapai tujuan organisasi (Sherly et al., 2020). Pengorganisasian itu sendiri dapat berjalan dengan baik dengan menetapkan tugas apa yang harus dikerjakan dan diselesaikan.

Berikut ini merupakan kegiatan-kegiatan yang terdapat dalam fungsi pengorganisasian yaitu:

- a. mengalokasikan sumber daya, mengatur dan menentukan tugas-tugas serta menentukan strategi atau prosedur yang diperlukan;

- b. menetapkan struktur perusahaan yang menunjukkan adanya garis kewenangan serta tanggung jawab;
  - c. aktivitas perekrutan, menyeleksi orang, pelatihan serta pengembangan pada tenaga kerja; dan
  - d. aktivitas penempatan tenaga kerja dalam posisi yang pas dan paling tepat.
3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah sebuah kegiatan yang dilakukan perusahaan kepada sumber daya manusianya baik itu secara teratur maupun secara berkala untuk memberikan informasi serta arahan yang harus dilakukan mengenai tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai tujuan jangka panjang. Pengarahan juga merupakan suatu harapan untuk membuat orang lain menuruti kemauan dan keinginannya dengan memakai kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif demi kebutuhandan keberlangsungan dalam jangka panjang di perusahaan. Maksudnya supaya semua tugas-tugas dapat dikerjakan dan tuntas terselesaikan dengan baik (Sherly et al., 2020). Pengarahan adalah fungsi paling utama dalam manajemen, sehingga seorang manajer semestinya selalu memberi arahan dan masukan kepada setiap anggotanya disebabkan hal tersebut dapat memberi dorongan motivasi kepada anggotanya untuk membuahkan prestasi kerja. Terdapat beberapa proses yang tepat untuk digunakan dalam proses pengarahan, yakni:

- a. melaksanakan adaptasi dan tujuan tentang pekerjaan yang akan diselesaikan;
- b. menyampaikan informasi secara *universal* maupun secara *personal*;
- c. berkomunikasi secara efektif;
- d. meningkatkan anggota agar memahami potensinya;

- e. memotivasi, memberi motivasi bawahan merupakan latar belakang yang sangat prinsipil untuk penerapan fungsi pengarahan; dan
  - f. berupaya memperbaiki pengarahan sesuai dengan petunjuk pengawasan.
4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang mempunyai suatu kekuatan yang sistemik untuk menunjuk pada kinerja yang menjadi standar perencanaan, dan untuk mendesain tata kerja serta umpan balik informasi, juga untuk menilai dan melaksanakan kinerja sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan, juga sebagai penentuan apabila terjadi suatu kekeliruan, memastikan bahwa setiap sumber daya perusahaan atau pemerintah telah digunakan secara efektif dan efisien, untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Dalam menjalankan perencanaan hal terpenting adalah pengawasan yang baik. Supaya dapat menyempurnakan harapan manajemen berjalan dengan baik, maka perlu adanya pengawasan, dengan pengawasan yang terarah maka perencanaan yang diharapkan dapat dikehendaki (Sudaryono, 2017). Pengawasan pada hakikatnya ditujukan seutuhnya untuk menghindari peluang penyalahgunaan atau penyelewengan atas tujuan yang telah dirancang secara baik dan benar. Melalui pengawasan, diharapkan terwujud suatu pekerjaan yang saling berhubungan erat dengan penetapan atau pertimbangan tentang sejauh mana penerapan kerja sudah dilaksanakan.

Dalam pelaksanaan kerja tersebut, pengaruh pengawasan juga dapat mendeteksi sejauh mana kekeliruan dan kesalahan bisa timbul. Rancangan ini dianggap bisa dan mampu mensinyalir pengawasan merupakan keputusan atau poin penting dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan dan pengontrolan dari pihak lebih atas kepada pihak dibawahnya.

Sudaryono (2017) menyatakan bahwa yang termasuk syarat-syarat pengawasan yaitu:

- a. menunjang sifat dan kepentingan pekerjaan;
- b. menyampaikan dan melaporkan setiap kekeliruan yang timbul;
- c. memiliki pemikiran yang baik untuk jangka panjang;
- d. rasional, cermat, akurat dan searah dengan standar pekerjaan;
- e. dinamis dan luwes;
- f. selaras dengan sistem organisasi;
- g. mudah dan jelas dipahami; dan
- h. pengawasan harus diikuti dengan pembaruan atau koreksi.

### **Unsur-Unsur Manajemen**

Ketika suatu perusahaan menginginkan kinerja manajemen perusahaannya berjalan dengan baik, maka terdapat beberapa unsur yang perlu diperhatikan dan yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain yang harus diposisikan secara setara di antaranya sebagai berikut.

#### 1. Manusia

Dalam kegiatan manajemen, sumber daya manusia yang membuat rancangan dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan demikian, tanpa adanya manusia, kegiatan manajemen tidak akan pernah ada.

#### 2. Uang

Uang merupakan unsur penting dalam suatu kegiatan manajemen karena menjadi perantara utama dalam keberlangsungan perusahaan. Biaya operasional dalam sebuah kegiatan manajemen, tentu membutuhkan uang agar dapat berjalan secara efektif.

### 3. Material

Unsur manajemen ini adalah salah satu faktor penting karena kualitas bisnis dipengaruhi oleh kualitas material yang dipilih. Jadi, jika material yang dipilih buruk, tujuan manajemen akan sulit tercapai.

### 4. Mesin

Mesin merupakan unsur lain yang perlu diperhatikan. Dengan adanya mesin atau teknologi, pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia pasti akan lebih mudah dan cepat.

### 5. Metode

Unsur ini memengaruhi kinerja dalam sebuah manajemen. Jika metode yang dibuat berdasarkan target, fasilitas, waktu, uang, dan kegiatan bisnis, kegiatan manajemen pasti akan berjalan lebih lancar. Unsur ini juga perlu mendapat campur tangan manusia, agar dapat tercipta dengan baik.

### 6. Pasar

Sebuah bisnis hanya dapat berkembang jika produk yang dipasarkan perusahaan tersebut berhasil dikenal di pasaran luas. Unsur pasar dipengaruhi oleh unsur material karena barang atau jasa yang laku harus memiliki kualitas baik.

## Daftar Pustaka

- Aji, L. J., Anshori, M. I., Ludin, I., Muhammad, I., Hartini, H., & Ugli, Y. K. B. (2023). Human Resource Management Research in The Last 5 Years from The Scopus Database: A Bibliometric Review. *Journal of Economic Global*, 1(1), 21-29.
- Anggi. (2023). Ruang Lingkup Manajemen dan Strategi Efektif Menjalankannya. 11, <https://accurate.id/marketing-manajemen/ruang-lingkup-manajemen/>.
- Galat. (2023). Manajemen, Pengertian Manajemen, Fungsi, dan Jenis Keilmuan yang Harus Kamu Tahu. 16, <https://ekonomi.bunghatta.ac.id/index.php/id/artikel/2244-manajemen-pengertian-manajemen-fungsi-dan-jenis-keilmuan-yang-harus-kamu-tahu>
- Hakim, L., Irene Svinarky, S. H., Kn, M., Hartini, S. E., Murwantono, D., & Fitriyanti, S. P. & Surahmat, Z.(2022). *Bum Desa Sebagai Kekuatan Ekonomi Baru (Sebuah Gagasan Untuk Desa di Indonesia)*. Penerbit Lakeisha.
- Sudaryono. (2017). *Pengantar Manajemen: Teori dan Kasus*. Cet.1. Yogyakarta, Penerbit CAPS (Center for Academic Publisihing Service).
- Sherly et al. (2020). *Pengantar Manajemen Publik dan Bisnis: Tinjauan Teori dan Konseptual*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

## Profil Penulis



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

Maludin Panjaitan, Lahir di Gunung Pamela, 23 Maret 1969, Putra dari Alm. Bapak J. Panjaitan, Pensiun Kepala Sekolah SD Gunung Pane, Ibu Tio Minar Br. Manurung. Menikah dengan Dra. Fuji Tarigan. M.M. Putri dari Bapak P. Tarigan. Ibu S. Br. Sembiring, serta dikaruniai 3 (tiga) orang anak yakni Yosie. Yosua. Yosephine Panjaitan. Menamatkan SD 1984, SMP 1987, SMA 1990 dari Kotamadya Tebing Tinggi Deli. S-1 Pendidikan IKIP Negeri Medan 1994. S-1 Manajemen STIE-LMII Medan 2011, S-2 Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan UNIMED 2010, S-3 Ilmu Manajemen Universitas Pasundan 2023. Pengalaman Kerja: Guru SMP, SMA Methodist Perbaungan (1994-1998), Guru SMA Hang Kesturi Medan (1998-2002), Guru SMA Methodist-2 Medan (1997-12 Januari 2006), Sekretaris Komisi Penyantun Perguruan Methodist-1 Medan (KPP PKMI-1, 2007-2008), Anggota Pelaksana Kegiatan Yayasan PKMI-1 Medan (PKY PKMI1-2011-18 Febuari 2013) Dosen STIE-LMII, Wakil Ketua STIE-LMII Medan, dan Dosen Tetap Universitas Methodist Indonesia (UMI) Medan.

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

## EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

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

### **Perkembangan Pemikiran tentang Evolusi Teori Manajemen**

Evolusi konsep manajemen, mirip dengan perkembangan di dalam organisasi, mengalami perkembangan seiring waktu, bahkan perkembangan pemikiran manajemen ini secara relatif bersinggungan dengan perkembangan pemikiran di dalam organisasi. Banyak tokoh pemikir yang terlibat di kedua bidang ini. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara organisasi dan manajemen memiliki kedekatan yang signifikan.

Ellen A. Benowitz, sebagaimana Stephen P. Robbins, melakukan pemetaan terhadap evolusi pemikiran manajemen. Benowitz mengelompokkannya ke dalam 5 kategori perkembangan pemikiran, yaitu *Classical School of Management*, *Behavioral Management Theory*, *Quantitative School of Management*, *Contingency School of Management*, dan *Quality School of Management*. Setiap tahap perkembangan pemikiran ini juga diperinci lebih lanjut menjadi sub-subpemikiran yang spesifik.

### **Aliran Manajemen Klasik (*Classical School of Management*)**

Pemikiran ini berkembang ketika Revolusi Industri sedang berlangsung, ketika munculnya masalah-masalah baru terkait dengan sistem yang diterapkan di pabrik. Manajer mengalami tingkat ketidakpastian yang tinggi dalam hal

pelatihan pekerja, terutama karena banyak dari mereka berasal dari negara-negara yang tidak berbahasa Inggris. Para manajer juga menghadapi kesulitan dalam menangani peningkatan ketidakpuasan di kalangan pekerja.

Dalam menghadapi tantangan ini, mereka mulai mencari solusi-solusi alternatif. Akibatnya, teori manajemen klasik muncul melalui usaha-usaha untuk menemukan "cara terbaik" dalam menjalankan dan mengelola pekerjaan. Aliran Manajemen Klasik, yang terdiri dari Saintifik Klasik dan Administrasi Klasik, merupakan hasil dari upaya ini.

#### 1. Aliran Saintifik Klasik (*Classical Scientific School*)

Aliran ini timbul sebagai respons terhadap kebutuhan meningkatkan produktivitas dan efisiensi selama Revolusi Industri. Fokus utamanya adalah mencari cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan, melalui uji coba terhadap proses kerja dan keahlian yang diperlukan oleh pekerja. Aliran ini banyak dipengaruhi oleh pemikir-pemikir seperti Frederick Taylor, Henry Gantt, dan pasangan Frank dan Lillian Gilbreth.

Aliran Saintifik Klasik muncul sebagai respons terhadap kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi selama Revolusi Industri (Taylor, 1911). Fokus utamanya adalah mencari cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan, melalui uji coba terhadap proses kerja dan keahlian yang diperlukan oleh pekerja. Frank dan Lillian Gilbreth, sebagai bagian dari aliran ini, menyajikan studi gerakan pertama yang dirancang untuk mempertahankan metode terbaik dalam bekerja. Mereka mengidentifikasi gerakan dasar yang esensial untuk pekerjaan dan menghapus gerakan yang tidak perlu, meningkatkan output pekerja secara signifikan. (Gilbreth & Gilbreth, 1917).

Studi gerakan oleh Frank dan Lillian Gilbreth memberikan kontribusi signifikan dalam mengidentifikasi gerakan dasar yang esensial, untuk pekerjaan dan meningkatkan *output* pekerja (Gilbreth

& Gilbreth, 1917). Gagasan dasar dari studi suami-istri Gilbreth mencakup pembentukan metode standar baru dalam pekerjaan, pemilihan, pelatihan, dan pengembangan pekerja, serta pembangunan semangat kerja sama antara pekerja dan manajemen.

## 2. Aliran Administrasi Klasik (*Classical Administrative School*)

Berbeda dengan Aliran Saintifik Klasik yang memusatkan perhatian pada produktivitas individual, Aliran Administrasi Klasik lebih fokus pada organisasi secara keseluruhan. Kontributor utama dalam aliran ini melibatkan Max Weber, Henri Fayol, Mary Parker Follett, dan Chester Irving Barnard.

Aliran Administrasi Klasik, di sisi lain, lebih fokus pada organisasi secara keseluruhan (Weber, 1922). Max Weber menyoroti pentingnya mengelola organisasi secara impersonal dan formal, dengan mengusulkan gagasan birokrasi yang mencakup hirarki yang disusun baik, pembagian kerja, dan aturan formal (Weber, 1922).

Max Weber, pada akhir abad ke-19, menyoroti kebutuhan untuk mengelola organisasi secara impersonal dan formal. Gagasan birokrasi yang diusungnya mencakup hirarki yang disusun baik, pembagian kerja, aturan dan perundang-undangan, hubungan impersonal antara manajer dan pekerja, penekanan pada kompetensi, dan dokumentasi lengkap atas aktivitas organisasi.

Mary Parker Follett mengusulkan pendekatan yang berbeda, menekankan pentingnya menetapkan tujuan bersama bagi para pekerja dan mempromosikan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan (Follett, 1924). Mary Parker Follett mengusulkan pendekatan yang berbeda, menekankan pentingnya menetapkan tujuan bersama bagi para pekerja. Ia mempromosikan partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan, fokus pada aspek etika, kuasa, dan kepemimpinan manusia.

Chester Irving Barnard memperkenalkan konsep organisasi informal dan menekankan peran mereka dalam fungsi komunikasi organisasi (Barnard, 1938). Chester Irving Barnard, presiden New Jersey Bell Telephone Company, memperkenalkan konsep organisasi informal dan menekankan peran mereka dalam fungsi komunikasi organisasi.

Aliran Administrasi Klasik berkontribusi pada pemahaman yang lebih komprehensif tentang manajemen, menyoroti pentingnya pengelolaan organisasi secara menyeluruh dan mempertimbangkan aspek manusiawi.

### **Teori Manajemen Perilaku (*Behavioral Management Theory*)**

Pertanyaan pascaaliran klasik adalah interaksi dan motivasi individu di dalam organisasi. Prinsip-prinsip manajemen selama periode klasik kurang dapat menyesuaikan diri di berbagai situasi. Aliran tersebut kurang dapat menjelaskan perilaku para pekerja. Singkatnya, aliran klasik mengabaikan motivasi dan perilaku pekerja. Hasilnya, muncul aliran perilaku (*behavioral*). Teori manajemen behavioral kerap pula disebut gerakan hubungan manusia, sebab menekankan dimensi manusia dalam pekerjaan. Teoretis *behavioral* yakin bahwa pemahaman yang lebih baik atas perilaku manusia dalam bekerja, seperti motivasi, konflik, harapan, dan dinamika kelompok, akan meningkatkan produktivitas.

Teori Manajemen Perilaku, atau *Behavioral Management Theory*, muncul sebagai reaksi terhadap kekurangan-kekurangan dalam teori manajemen klasik yang menekankan pada aspek rasional dan formal organisasi. Teori ini menekankan pentingnya memahami perilaku manusia dalam konteks organisasi, dan menyoroti aspek-aspek psikologis dan sosial yang memengaruhi kinerja individu di lingkungan kerja.

Robbins (2009) menyatakan bahwa *Behavioral Management Theory* menciptakan pendekatan baru dalam manajemen yang memperhitungkan faktor-faktor

manusiawi dan kelompok dalam organisasi. Teori ini menyoroti pentingnya memahami motivasi, komunikasi, dinamika kelompok, dan kebutuhan sosial individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu kontributor utama dalam Behavioral Management Theory adalah Elton Mayo. Melalui eksperimen Hawthorne di Western Electric pada tahun 1920-an, Mayo menemukan bahwa faktor-faktor sosial dan psikologis, seperti kepuasan kerja, kepuasan terhadap atasan, dan interaksi sosial, memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Mayo, 1933).

Dengan pendekatan ini, manajer diharapkan untuk memahami dan merespons kebutuhan, keinginan, dan motivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, *Behavioral Management Theory* membuka jalan untuk pemahaman lebih dalam tentang hubungan antara manusia dan organisasi, serta memberikan dasar untuk pengembangan praktik manajemen yang lebih efektif.

### **Aliran Manajemen Kuantitatif (*Quantitative School of Management*)**

Selama Perang Dunia II, matematikawan, fisikawan, dan ilmuwan pasti lain ikut bergabung mengabdikan kepada masalah kemiliteran. Aliran manajemen kuantitatif adalah hasil dari riset yang diadakan selama Perang Dunia II. Pendekatan kuantitatif atas manajemen melibatkan penggunaan teknik-teknik kuantitatif seperti statistik, model informasi, dan simulasi komputer untuk membungkus proses pembuatan keputusan. Aliran ini punya beberapa cabang.

Aliran Manajemen Kuantitatif (*Quantitative School of Management*) adalah pendekatan dalam teori manajemen yang menekankan penggunaan metode dan teknik kuantitatif, termasuk statistik dan matematika, untuk mengambil keputusan manajerial. Pendekatan ini berkembang pada tahun 1940-an dan 1950-an sebagai respons terhadap meningkatnya kompleksitas organisasi

dan tuntutan untuk pengambilan keputusan yang lebih akurat dan efisien.

Dalam Aliran Manajemen Kuantitatif, peran utama data dan analisis statistik adalah untuk membantu manajer dalam mengidentifikasi pola, tren, dan hubungan dalam data bisnis. Teknik-teknik ini digunakan untuk merancang model matematis yang dapat memprediksi hasil berbagai keputusan dan membantu manajer dalam mengambil keputusan yang lebih informasional.

Davis dan Olson (1985) menyatakan bahwa Aliran Manajemen Kuantitatif memperkenalkan konsep-konsep seperti analisis operasional, simulasi, dan model matematis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan di tingkat organisasi. Metode-metode ini, memungkinkan manajer untuk mengukur, mengukur, dan merencanakan berbagai aspek operasional dengan lebih tepat.

### **Aliran Manajemen Kontijensi (*Contingency School of Management*)**

Aliran manajemen kontijensi, atau yang sering disebut sebagai aliran situasional, muncul sebagai respons terhadap keterbatasan aliran saintifik. Pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan dan tindakan manajerial harus disesuaikan dengan situasi atau konteks tertentu. Sebagai hasil dari riset yang dilakukan pada tahun 1960-an dan 1970-an, aliran ini menekankan faktor-faktor situasional yang memengaruhi struktur organisasi dan gaya kepemimpinan dalam berbagai situasi.

Menurut aliran kontijensi, faktor-faktor lingkungan seperti perubahan lingkungan, ketidakpastian, teknologi kerja, dan ukuran perusahaan memengaruhi efektivitas organisasi. Pemahaman kondisi organisasi yang diberlakukan dalam aliran saintifik seperti lingkungan yang stabil, sentralisasi, standarisasi, dan spesialisasi untuk mencapai efisiensi dan konsistensi, dianggap tidak lagi relevan. Situasi yang stabil, pasti, dan teratur yang ditekankan dalam aliran saintifik telah berubah dalam aliran kontijensi.

Dalam lingkungan yang tidak stabil, aliran kontijensi menyarankan desentralisasi untuk mencapai fleksibilitas dan adaptabilitas. Kondisi ketidakpastian dan kompleksitas memerlukan metode penyelesaian masalah yang bersifat nonrutin atau situasional. Dengan demikian, aliran kontijensi menekankan pentingnya penyesuaian strategi dan taktik manajerial sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.

Aliran kontijensi ditunjukkan oleh Paul Lawrence dan Jay Lorsch dalam karya mereka "*Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration*" yang terbit pada tahun 1967. Dalam penelitian mereka, Lawrence dan Lorsch berpendapat bahwa unit-unit organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang berbeda mengembangkan karakteristik yang berbeda pula. Semakin besar perbedaan internal di antara unit-unit tersebut, semakin besar pula kebutuhan untuk koordinasi antar unit tersebut (Lawrence & Lorsch, 1967).

### **Aliran Manajemen Kualitas (*Quality School of Management*)**

Aliran Manajemen Kualitas adalah suatu konsep yang merangkul pandangan menyeluruh tentang pengelolaan dan operasional suatu organisasi. Konsep ini bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan kinerja kerja organisasi dengan fokus utama pada kepuasan pelanggan, sekaligus memperhatikan kepentingan para stakeholder. Dengan kata lain, Manajemen Kualitas menekankan pengelolaan organisasi secara keseluruhan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Berbeda dengan aliran-aliran manajemen sebelumnya, yang cenderung fokus pada volume produksi dan biaya produksi, Manajemen Kualitas menempatkan kualitas sebagai prioritas utama. Pemantauan kualitas tidak hanya dilakukan melalui pemeriksaan hasil produksi (metode pindai), tetapi lebih ditekankan pada pencegahan. Manajemen Kualitas menekankan bahwa setiap tahap kerja harus memastikan kualitas, sehingga masalah dapat dicegah sejak awal.

Perbedaan signifikan lainnya adalah sikap terhadap pekerja. Aliran-aliran sebelumnya, cenderung memandang pekerja sebagai pelaksana tugas dengan peran manajemen yang lebih dominan dalam menentukan pekerjaan. Dalam Manajemen Kualitas, peran manajemen lebih bersifat mendelegasikan tanggung jawab, melatih, memfasilitasi, dan membimbing. Setiap orang diorganisasi, termasuk pekerja, memiliki tanggung jawab terhadap kualitas produk.

Prinsip utama Manajemen Kualitas melibatkan tiga poin kunci, yaitu fokus pada kualitas, promosi kerja tim, dan sikap manajemen yang proaktif dalam proses peningkatan kinerja. Dalam pendekatan ini, penanganan masalah dilakukan melalui kerja tim, dan setiap anggota tim bertanggung jawab atas kualitas produk. Manajemen tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator dan pembimbing untuk memastikan kualitas terus ditingkatkan.

### **Sejarah Evolusi Pemikiran Manajemen**

Manajemen perubahan merupakan suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari perubahan tersebut. Organisasi, untuk bertahan dalam lingkungan yang selalu berubah, perlu melakukan perubahan secara cepat dan dramatis. Terkadang, perubahan ini dipicu oleh kekuatan dari luar organisasi.

Perubahan organisasi, atau *organizational change*, dapat didefinisikan sebagai pengadopsian nilai atau perilaku yang baru oleh sebuah organisasi. Organisasi perlu terus beradaptasi pada situasi baru untuk berhasil dan bertahan. Salah satu elemen perubahan yang paling dramatis adalah pergeseran pada lingkungan kerja yang dipicu oleh teknologi, di mana ide, informasi, dan hubungan menjadi sangat penting. Banyak perubahan didorong oleh keunggulan dalam teknologi informasi dan internet, seperti tren *e-business*, perencanaan sumber daya perusahaan, dan manajemen pengetahuan.

Perubahan dalam organisasi dapat bersifat transformasional atau penambahan nilai. Perubahan penambahan nilai mengacu pada usaha-usaha organisasional untuk secara bertahap meningkatkan proses operasional dan proses kerja pada bagian yang berbeda dalam perusahaan. Sementara itu, perubahan transformasional melibatkan pendesainan ulang dan pembaruan seluruh organisasi.

Pendekatan dalam ilmu manajemen mengalami perkembangan dan variasi seiring waktu. Pendekatan klasik, yang mencakup manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik, menekankan prinsip-prinsip universal untuk berbagai situasi manajemen. Pendekatan sumber daya manusia, atau aliran perilaku, memfokuskan pada kebutuhan manusia, kerja kelompok, dan peran faktor sosial di tempat kerja. Pendekatan kuantitatif, atau ilmu manajemen, menggunakan teknik-teknik matematis untuk memecahkan masalah manajemen.

Selain itu, pendekatan modern mencakup pandangan sistem dan pemikiran kontingensi, dengan komitmen terhadap mutu dan kinerja yang tinggi. Pendekatan sistem memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan sebagai bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Sementara itu, pendekatan kontingensi memandang bahwa tidak ada teknik, prinsip, dan konsep manajemen yang dapat diterapkan secara universal dalam seluruh kondisi.

Dalam sejarah pemikiran manajemen, terdapat aliran birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber. Konsep birokrasi menggambarkan bentuk organisasi yang ideal dengan tujuan yang rasional dan sangat efisien, didasarkan pada prinsip-prinsip yang masuk akal, teratur, dan wewenang formal. Karakteristik birokrasi melibatkan pembagian tugas yang jelas, hierarki wewenang yang terstruktur, aturan dan prosedur formal, serta jenjang karier yang didasarkan pada kualitas (Weber,1922).

## **Manajemen Kontemporer**

Beberapa pendekatan telah dijelaskan sebelumnya, di mana beberapa di antaranya telah mengalami perkembangan. Sebagian perkembangan tersebut cenderung mengintegrasikan pendekatan sebelumnya, menyebabkan batasan antar-pendekatan menjadi kabur. Meskipun demikian, ada juga pendekatan yang tetap berpegang pada prinsip-prinsip tertentu. Bagian selanjutnya akan membahas pendekatan baru dalam manajemen.

### 1. Pendekatan Sistem

Pendekatan ini memandang organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari sub-sistem yang saling terkait. Organisasi dipahami sebagai kesatuan dengan bagian-bagian yang bersinergi, berinteraksi dengan lingkungan. Sistem manajemen pendidikan di Indonesia, sebelum adanya pendekatan baru, telah menerapkan konsep ini dengan memperhatikan input, proses transformasi, *output*, dan umpan balik.

### 2. Pendekatan Situasional (*Contingency*)

Pendekatan ini menekankan bahwa efektivitas manajemen bergantung pada konteks tertentu. Prinsip manajemen yang berhasil dalam suatu situasi mungkin tidak efektif dalam situasi lain. Manajer diharapkan untuk mencari teknik terbaik yang sesuai dengan tujuan organisasi, mempertimbangkan situasi, kondisi, dan waktu tertentu. Meskipun memberikan solusi praktis terhadap masalah manajemen, pendekatan ini dikritik karena kurangnya inovasi dan batasan yang tidak jelas.

### 3. Pendekatan Hubungan Manusia Baru (*Neo-Human Relation*)

Pendekatan ini berupaya menggabungkan aspek positif dari pendekatan manusia dan manajemen ilmiah. Manusia dipandang sebagai makhluk emosional, intuitif, dan kreatif. Tokoh seperti W. Edward Deming, mewakili aliran ini dengan fokus pada kualitas kerja dan hubungan interpersonal.

Konsep Theory Z mencoba menggabungkan gaya manajemen Amerika Serikat dan Jepang, mengidentifikasi perbedaan dalam ikatan kerja, pengambilan keputusan, lokasi tanggung jawab, evaluasi & promosi, mekanisme pengendalian, spesialisasi karir, dan perhatian terhadap karyawan.

### **Model Evolusi Teori Manajemen**

1. Teori Perilaku dan Teori Kuantitatif (*Riset Operasi dan Ilmu Manajemen*)

Pendekatan kuantitatif melibatkan penggunaan teknik matematis, seperti statistik, model optimasi, dan simulasi komputer, untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen. Pemrograman linear membantu dalam pengalokasian sumber daya, analisis jalur kritis untuk penjadwalan kerja efisien, dan model kuantitas pesanan ekonomi untuk menentukan tingkat persediaan optimum. Pengembangan kuantitatif berasal dari solusi matematika dan statistik untuk masalah militer selama Perang Dunia II dan diterapkan di sektor bisnis setelah perang. Langkah-langkah pendekatan Management Science mencakup perumusan masalah, penyusunan model matematis, pendekatan penyelesaian, pengujian model, pengawasan hasil, dan implementasi.

2. Teori Ilmu Manajemen

Pendekatan ini menggabungkan teknik matematik untuk membuat, menganalisis, dan menyelesaikan masalah manajemen. Riset Operasi adalah teknik matematik untuk model dan analisis masalah manajemen. Kontribusi studi perilaku mencakup fokus pada individu dalam pekerjaan dan kelompok sistem sosial, yang membentuk dasar untuk perilaku organisasi. Reaksi berantai menghubungkan kebutuhan pekerja dengan tujuan perusahaan melalui pemahaman kebutuhan pekerja, motivasi, pelaksanaan pekerjaan, dan pencapaian tujuan perusahaan.

### 3. Teori Keputusan Manajemen

Kelompok teori keputusan menekankan penggunaan teknik kuantitatif dalam pembuatan keputusan. Keputusan terprogram adalah keputusan berulang dan rutin yang dapat dijelaskan dalam prosedur, sedangkan keputusan tidak terprogram adalah keputusan baru dan tidak tersusun. Model matematis seperti model EOQ (*Economic Order Quantity*) digunakan untuk bisnis.

### 4. Teori Kuantitatif

Ditandai oleh perkembangan tim riset operasi dalam pemecahan masalah industri yang didasarkan pada kesuksesan tim riset operasi Inggris. Langkah-langkah pendekatan *Management Science* mencakup perumusan masalah, penyusunan model sistematis, pendekatan penyelesaian, pengujian model, pengawasan hasil, dan implementasi.

### 5. Arah Evolusi Teori Manajemen

Ada lima kemungkinan arah perkembangan teori manajemen di masa mendatang, yaitu dominan, divergensi, konvergensi, sintesis, dan proliferasi. Dominan adalah kemunculan aliran utama yang paling berguna, divergensi adalah perkembangan setiap aliran melalui jalurnya sendiri, konvergensi adalah aliran-aliran yang menjadi sepaham dengan batasan yang kabur, sintesis adalah integrasi masing-masing aliran, dan proliferasi adalah kemungkinan munculnya lebih banyak aliran lagi.

## **Daftar Pustaka**

- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. USA: Harvard University Press.
- Davis, M. M., & Olson, J. R. (1985). *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development*. New York: McGraw-Hill.
- Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. New York: Longmans, Green and Company.
- Gilbreth, F. B. (1911). *Bricklaying System*. New York: The M.C. Clark Publishing Co.
- Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L. M. (1917). *Applied Motion Study*. New York: Sturgis & Walton Company.
- Koontz, O'Donnell & Weihrich, (1991). *Management*. Jakarta: Erlangga.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Pr.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrialized Civilization*. New York: Macmillan.
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Stoner, Freeman & Gilbert JR, (1995). *Management*. New York: Prentice Hall.
- T. Hani Handoko, (1999). *Manajemen*. Cetakan ke-14. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Weber, M. (1922). *Bureaucracy. In Economy and Society*. Los Angeles: University of California Press.

## **Profil Penulis**



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

Penulis adalah seorang akademisi di bidang manajemen pemasaran. Memulai karir akademisnya dengan menyelesaikan gelar Sarjana (S-1) dalam bidang Manajemen di STIE DLP Gorontalo pada tahun 2000. Selanjutnya, berhasil menyelesaikan gelar Magister (S-2) dalam bidang Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia Makassar pada tahun 2010. Tidak berhenti di situ, dedikasi Penulis terhadap ilmu manajemen pemasaran semakin kuat yang dibuktikan dengan melanjutkan pendidikan tingkat doktoral dan berhasil meraih gelar Doktor (S-3) dalam Ilmu Manajemen dari Universitas Sam Ratulangi pada tahun 2020. Selama perjalanan pendidikan doktoralnya, ia berhasil menerbitkan berbagai penelitian yang signifikan dalam jurnal-jurnal nasional dan internasional. Penulis memiliki pengalaman yang luas dalam administrasi pendidikan, dengan pernah mengemban berbagai posisi penting di lembaga pendidikan pada Universitas Gorontalo, termasuk sekretaris prodi S1 Manajemen, ketua prodi Manajemen, serta Wakil Dekan Fakultas Ekonomi. Saat ini, menjabat sebagai ketua prodi Magister Manajemen di Pascasarjana Universitas Gorontalo.

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

# TOERI MANAJEMEN KLASIK DAN MODERN

**Dr. Imas Komariyah, S.E., M.Si., M.H.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda - Subang

## **Pendahuluan**

Manajemen adalah suatu konsep yang telah mengalami perkembangan pesat sepanjang waktu, melahirkan dua pendekatan utama yang menjadi pijakan dalam pengelolaan organisasi, yaitu manajemen klasik dan manajemen modern. Keduanya mencerminkan evolusi pandangan terhadap tata kelola organisasi, seiring dengan perubahan dinamika lingkungan bisnis dan perkembangan masyarakat. Rosady Ruslan (2014) mengemukakan bahwa manajemen berasal dari kata *manager* (bahasa Latin; *manus*) yang berarti memimpin, menangani, mengatur atau membimbing.

Terry mengartikan manajemen sebagai suatu proses unik yang terdiri dari kegiatan-kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan, dan pemantauan yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber lainnya. Pelaksanaan kegiatan yang terarah dan ekonomis berpedoman pada teori manajemen untuk mencapai tujuan dan efektif (Mulyono, 2010).

Pada awal abad ke-20, pemikiran Frederick Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber menjadi landasan bagi pengembangan teori manajemen klasik, yang menitikberatkan pada pencapaian efisiensi operasional, struktur hierarki, dan standarisasi proses. Teori

manajemen klasik merupakan teori manajemen tertua. Teori manajemen klasik berfokus pada aktivitas dan penetapan standar untuk meningkatkan produksi. Dalam teori manajemen klasik, penghargaan dianggap sebagai motivasi utama karyawan. Seorang manajer yang mempraktikkan teori manajemen klasik berfokus pada peningkatan output dan memberi penghargaan kepada karyawan yang berkinerja terbaik dengan gaji atau bonus. Teori manajemen klasik terdiri dari tiga teori utama.

### 1. Teori Manajemen Ilmiah

Teori manajemen ilmiah adalah teori manajemen paling awal yang berfokus pada meminimalkan pemborosan dan mengurangi waktu produksi. Ini dikembangkan oleh Frederick Taylor yang mencoba menggunakan pendekatan ilmiah untuk meningkatkan efisiensi. Teori Taylor menekankan peningkatan efisiensi karyawan dan mengurangi praktik “tabrak dan coba”.

### 2. Teori Manajemen

Teori manajemen dikembangkan oleh Henri Fayol yang dianggap sebagai pendiri teori manajemen. Teori ini memperhitungkan seluruh aktivitas yang harus dilakukan suatu perusahaan. Manajemen dianggap sebagai bisnis yang penting dan teori ini memberikan instruksi rinci bagi para manajer.

### 3. Teori Birokrasi

Teori Birokrasi memerlukan alasan, bukan karisma atau nepotisme, untuk memandu keputusan manajemen. Max Weber menekankan sistem otoritas formal. Teori birokrasi berfokus pada kesatuan dan otoritas hierarki organisasi teori manajemen klasik.

Seiring dengan berlalunya waktu dan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, terjadi pergeseran paradigma menuju pendekatan manajemen modern. Dalam era ini, fleksibilitas, inovasi, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan menjadi fokus utama. Tokoh utama dalam Teori Klasik Manajemen, seperti Henry Fayol, James D. Mooney, Mary Parker Follet,

dan Chester I. Barnard, memberikan kontribusi yang unik melalui pandangan-pandangan mereka. Dengan menggali konsep-konsep ini, teori tersebut memberikan landasan penting bagi evolusi manajemen modern yang semakin mengakui nilai fleksibilitas dan keterlibatan karyawan sebagai faktor kunci dalam mencapai kesuksesan organisasi.

1. Henry Fayol (1841–1925)

Seorang industriawan Prancis, diakui sebagai bapak manajemen operasional. Dalam karyanya "*Administration Industrielle et Generale*," Fayol menguraikan bahwa manajemen dalam perusahaan industri dapat dibagi menjadi berbagai kelompok tugas, termasuk kegiatan teknis, komersial, keuangan, keamanan, akuntansi, dan tugas manajerial. Fayol membawa konsep ini, sebagai landasan bagi efisiensi operasional perusahaan.

2. James D. Mooney (1884–1957)

Dengan cermatnya, menyumbangkan pandangan mengenai kaidah-kaidah yang esensial dalam membentuk organisasi manajemen. Konsep koordinasi, prinsip skalar, prinsip fungsional, dan prinsip staf, yang diperkenalkannya, menjadi pedoman untuk membentuk struktur organisasi yang efektif dan efisien.

3. Mary Parker Follet (1868–1933)

Seorang wanita terkemuka dalam sosiologi dan kewarganegaraan, menekankan pentingnya kerja sama dalam kelompok dan organisasi. Menurutnya, kelompok adalah mekanisme di mana individu dengan beragam bakat dapat berkolaborasi untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Follet membayangkan organisasi sebagai komunitas di mana manajer dan karyawan bekerja harmonis tanpa dominasi pihak satu atas yang lain.

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

Seorang pelopor pendekatan sistem untuk pengelolaan organisasi, menganggap organisasi sebagai suatu sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Dengan menyoroti perumusan tujuan dan pengelolaan sumber daya, Barnard juga menekankan pentingnya alat komunikasi dalam mencapai kesuksesan kelompok.

Teori aliran klasik telah berkembang dengan memanfaatkan hasil penelitian aliran lain, dan terus berkembang menjadi pendekatan baru yang sistematis dan acak. Aliran klasik lebih dikenal dengan manajemen proses dan aktivitas. Adanya proses pengembangan timbal balik dari aliran-aliran yang berbeda ini, menjadi sulit untuk memisahkan dan membedakannya.

Secara historis, gagasan-gagasan terbentuk di aliran-aliran tersebut dari masa ke masa, namun gagasan-gagasan yang lahir di sini, saling menggantikan dan tidak menggantikan konsep-konsep yang sudah ada. Pada saat yang sama, setiap pemahaman berkembang dan menyesuaikan pemikirannya dengan kondisi yang berlaku saat ini dan berkembang serta muncul ide-ide baru yang lebih berkaitan dengan permasalahan organisasi pada era saat ini (Rokhayati, 2014).

#### **Aliran Teori Organisasi Klasik**

Henry Fayol, salah satu tokoh aliran teori organisasi klasik, mengemukakan 14 prinsip manajemen.

1. Pembagian kerja, spesialisasi meningkatkan efisiensi kerja.
2. Wewenang, hak memberi perintah dan melaksanakannya.
3. Disiplin, peran dan tujuan organisasi harus dihormati dan ditaati.
4. Kesatuan komando, atasannya hanya satu.
5. Kesatuan arah, seorang pemimpin hanya mempunyai satu arah dengan satu rencana.

6. Menempatkan kepentingan perseorangan di bawah kesejahteraan umum,
7. Gaji, imbalan harus adil antara pemilik dan pekerja.
8. Konsentrasi, konsentrasi seimbang.
9. Rantai skala, garis wewenang dan komando yang jelas.
10. Perintah, tempat dan orang harus berada pada waktu dan waktu yang tepat.
11. Keadilan, adanya perlakuan yang sama dalam organisasi.
12. Stabilitas dan pergantian personel organisasi harus rendah.
13. Inisiatif adalah kebebasan untuk melaksanakan rencana.
14. *Esprit de Corps*, cinta organisasi (Fayol, 1949; Boko & Saleh (2021).

Teori manajemen klasik, yang mencakup pemikiran seperti yang dijelaskan oleh Fayol, memandang pembagian kerja dan spesialisasi sebagai cara untuk meningkatkan efisiensi kerja. Frederick Taylor, salah satu tokoh utama dalam teori manajemen klasik, juga mengemukakan pandangan serupa, mengatakan bahwa pembagian kerja dan spesialisasi dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Berdasarkan teori ini, setiap pekerja harus diberi latihan keterampilan yang sesuai dengan setiap operasi pabrik, sehingga mereka dapat melakukan tugas mereka dengan lebih efisien.

Dengan demikian, prinsip-prinsip ini memberikan kerangka kerja untuk manajer dalam mengelola organisasi. Mereka mencakup berbagai aspek, mulai dari struktur organisasi hingga cara mengelola karyawan, dengan tujuan meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Meskipun prinsip-prinsip ini berasal dari awal abad ke-20, beberapa aspek dari teori manajemen klasik masih relevan dan diterapkan dalam konteks manajemen modern.

Selain itu, pengembangan teori organisasi selanjutnya telah menghasilkan pendekatan yang lebih baru dan inovatif, seperti teori manajemen kontemporer, yang lebih menekankan fleksibilitas, adaptabilitas, dan keterlibatan karyawan dalam mencapai kesuksesan organisasi pada era saat ini.

## **Teori Manajemen Modern**

Teori manajemen modern merupakan perkembangan dari teori manajemen klasik dan neo-klasik. Teori manajemen modern menjadi suatu landasan penting bagi para pemimpin dan manajer dalam menghadapi tantangan kompleks dunia bisnis saat ini. Konsep-konsep inovatif dalam manajemen modern tidak hanya mengadaptasi diri terhadap perubahan teknologi, tetapi juga mempertimbangkan aspek-aspek seperti keberlanjutan, fleksibilitas, dan keterlibatan karyawan. Melalui pemahaman mendalam terhadap teori-teori manajemen modern, organisasi dapat merancang strategi dan praktik manajerial yang relevan, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja dan mencapai tujuan bisnis dengan efektif.

Teori manajemen modern harus menavigasi perubahan yang konstan dan kompleksitas yang eksponensial. Teknologi merupakan salah satu elemen yang dapat mengubah dan meruntuhkan suatu bisnis dengan sangat cepat. Teori manajemen modern mencoba menggabungkan unsur-unsur tersebut dengan teori manusia dan teori tradisional. Seorang manajer yang mempraktikkan teori manajemen modern dapat menggunakan statistik untuk mengukur kinerja dan mendorong kerja sama lintas fungsi. Tiga teori utama kontemporer yang membentuk teori manajemen modern.

### **1. Teori Kuantitatif**

Teori kuantitatif muncul dari kebutuhan akan efisiensi administratif selama Perang Dunia II. Ini dikembangkan dengan bantuan para ahli dari berbagai bidang untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan integrasi manusia, material dan sistem. Ivancevic et al. (1994) mengungkapkan bahwa

manajemen kuantitatif muncul selama Perang Dunia II sebagai hasil dari pengembangan solusi matematika dan statistik terhadap masalah militer. Inggris menggunakan teknik kuantitatif untuk menentukan efektivitas maksimum pesawat tempur mereka melawan Jerman. Matematikawan Inggris mampu merancang model distribusi yang optimal untuk memastikan karakteristik maksimal pesawat.

Amerika Serikat mengembangkan teknik penelitian operasional untuk meningkatkan kemampuan bertahan pasukan Sekutu melintasi Atlantik. Manajemen kuantitatif mencakup aplikasi statistik, optimasi model, pemodelan data, dan simulasi komputer. Misalnya, manajer dapat menggunakan pemrograman linier untuk meningkatkan keputusan alokasi (Nugroho, 2022).

## 2. Teori Sistem

Teori sistem memandang manajemen sebagai bagian yang saling berhubungan dalam suatu organisasi, daripada memandang organisasi sebagai sebuah silo, masing-masing departemen adalah bagian dari keseluruhan sistem atau organisme. Manajemen harus mendukung tujuan dan alur proses yang mendukung kesehatan organisasi secara keseluruhan.

Suryadharma dan Budyastuti (2019), sistem menekankan pada prosedur, yaitu suatu jaringan dari prosedur-prosedur yang saling berkaitan yang disatukan untuk melakukan suatu kegiatan atau mencapai suatu tujuan tertentu. Prosedur adalah serangkaian operasi administrasi (pengetikan dan pencetakan), biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu departemen, yang dirancang untuk memastikan keseragaman pemrosesan transaksi bisnis yang sedang berlangsung.

Prosedur juga merupakan petunjuk rinci yang menjelaskan apa yang perlu dilakukan, siapa yang akan melakukannya, kapan akan dilakukan, dan bagaimana cara melakukannya. Konsep pendekatan

sistem merupakan suatu kesatuan yang terpadu. Sistem merupakan gabungan dari subunit yang saling berhubungan sehingga membentuk satu kesatuan. Organisasi adalah suatu sistem yang dapat dipandang secara keseluruhan. Pendekatan sistemik digunakan sebagai jenis stimulus yang dapat memengaruhi berfungsinya segmen lain dalam organisasi dengan perilaku pengaruh yang berbeda.

Nugroho (2022) mengemukakan dua tipe utama dari pendekatan ini adalah sistem tertutup dan terbuka. Sistem tertutup tidak terpengaruh oleh lingkungannya dan tidak berinteraksi dengannya. Pada saat yang sama, sistem terbuka mengenali lingkungan sekitar dan bereaksi terhadapnya. Visi Frederick Taylor tentang manusia dan organisasi sebagai mesin pada dasarnya adalah sistem tertutup. Model tertutup lainnya antara lain manajemen ilmiah Taylor, teori birokrasi Weber, dan teori atau prinsip manajemen Gulick.

Pada awal tahun 1930-an, Barnard mengatakan bahwa organisasi merupakan sistem terbuka dan berinteraksi dengan lingkungan. Model terbuka mencakup teori interpersonal, pengembangan organisasi, dan organisasi sebagai suatu unit dalam lingkungannya. Pendekatan sistematis terhadap manajemen dianggap sebagai fenomena pada pertengahan tahun 1960-an, meskipun sebenarnya sudah dimulai jauh lebih awal. Von Bertalanffy menggambarkan sebuah "sistem"; terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan, digabungkan menjadi satu kesatuan, di mana efek subsistem yang terkoordinasi dan digabungkan menciptakan sinergi.

Model tertutup biasanya mencakup tugas-tugas rutin, spesialisasi tugas, penekanan sumber daya, dan manajemen konflik *top-down*. Akuntabilitas terkait dengan spesifikasi kelas dan loyalitas terhadap subdivisi atau divisi terkait. Sistem tertutup bersifat independen dan tidak bergantung pada lingkungan. Sistem tertutup bekerja paling baik dalam kondisi stabil.

### 3. Teori Kontingensi

Teori kontingensi dikembangkan oleh sosiolog Joan Woodward setelah mempelajari mengapa beberapa bisnis lebih sukses dibandingkan bisnis lainnya. Ia menemukan bahwa organisasi yang efektif memanfaatkan teknologi dengan lebih baik dan para pemimpinnya mengambil keputusan yang lebih baik dalam situasi seperti itu. Teori ini mengakui bahwa pemimpin yang efektif, harus mampu beradaptasi dengan situasi dan keadaan yang unik.

Pendekatan kontingensi untuk manajemen didasarkan pada gagasan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola. Pendekatan kontingensi adalah proses mengidentifikasi dan mengembangkan hubungan fungsional antara lingkungan, pihak manajemen dan faktor-faktor penunjang kinerja. Organisasi yang efektif harus menyesuaikan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian mereka dengan keadaan khusus mereka. Para pemimpin kemudian harus bekerja untuk mengintegrasikan semua aspek ini ke dalam solusi yang paling tepat untuk keadaan tertentu. Ada beragam penerapan dari pendekatan kontingensi (Nugroho, 2022).

### **Perbedaan Teori Manajemen Klasik dan Modern**

Perbedaan antara teori manajemen klasik dan modern meliputi beberapa aspek utama. Teori manajemen klasik cenderung berfokus pada efisiensi produksi dan struktur organisasi, sementara teori manajemen modern menggabungkan analisis matematis dengan pemahaman terhadap aspek manusia dan teknologi dalam manajemen. Berikut adalah beberapa aspek yang memengaruhi perkembangan Teori Manajemen Modern.

#### 1. Perubahan Lingkungan Bisnis

Pada abad ke-20, terjadi perubahan besar dalam lingkungan bisnis, termasuk globalisasi, teknologi informasi, dan perubahan sosial ekonomi. Organisasi perlu menyesuaikan diri dengan perubahan ini,

memunculkan kebutuhan akan pendekatan manajemen yang lebih responsif.

## 2. Kompleksitas Organisasi

Dengan bertambahnya kompleksitas organisasi, termasuk ukuran yang lebih besar, diversifikasi kegiatan, dan struktur yang lebih rumit, model-manajemen tradisional seperti birokrasi tidak lagi dianggap cukup untuk menghadapi tantangan modern.

## 3. Pemahaman Psikologi dan Sosiologi

Perkembangan dalam bidang psikologi dan sosiologi memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor manusiawi dalam konteks kerja. Teori ini menekankan pentingnya motivasi, kepuasan kerja, dan hubungan antarindividu dalam mencapai tujuan organisasi.

## 4. Revolusi Teknologi

Revolusi teknologi, terutama dalam hal teknologi informasi, telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berkomunikasi. Manajemen modern harus memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan responsivitas.

## 5. Globalisasi

Pertumbuhan globalisasi meningkatkan kompleksitas dan keragaman organisasi. Manajemen modern harus menghadapi tantangan terkait dengan operasi lintas batas, keanekaragaman budaya, dan persaingan global.

## 6. Perubahan Paradigma Organisasi

Perubahan paradigma dalam pandangan terhadap organisasi, di mana karyawan dilihat sebagai aset yang penting dan pentingnya kepemimpinan transformasional, turut memengaruhi perkembangan Teori Manajemen Modern.

## 7. Kecepatan Perubahan

Perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis menuntut organisasi untuk dapat beradaptasi dengan cepat. Manajemen modern menyoroti fleksibilitas dan kecepatan tanggapan sebagai aspek krusial dalam mencapai keberhasilan.

## 8. Pemikiran Sistem

Pendekatan sistem dalam memahami organisasi sebagai suatu kesatuan yang terintegrasi, dengan elemen-elemen yang saling terkait, juga memainkan peran dalam perkembangan manajemen modern.

Tabel 3.1 Perbedaan Kunci Teori Manajemen Klasik dengan Modern

<b>Teori Manajemen Klasik</b>	<b>Teori Manajemen Modern</b>
<b>Fokus</b>	
Teori manajemen klasik lebih menitikberatkan pada efisiensi produksi dan struktur organisasi.	Teori manajemen modern lebih memperhatikan aspek manusia dan teknologi dalam manajemen.
<b>Pendekatan</b>	
Teori manajemen klasik cenderung menggunakan pendekatan yang lebih tradisional.	Teori manajemen modern menggabungkan pendekatan analitis dan pemahaman terhadap aspek manusia dalam pengambilan keputusan manajerial.
<b>Tokoh Utama</b>	
Teori manajemen klasik dikembangkan oleh tokoh-tokoh seperti Frederick Taylor dan Henri Fayol.	Teori manajemen modern melibatkan kontribusi dari berbagai tokoh seperti Elton Mayo dan Douglas McGregor.

## **Daftar Pustaka**

- Boko, A. Yusri dan Sufri Saleh. (2021). *Manajemen Pendidikan (Teori dan Praktik)*. Bandung: PT Manggu.
- Hari Nugroho et al. (2022). *Pengantar Manajemen*. Sumatera Barat: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Ivancevich, J., M., Lorenzi, P., & Skinner, S., J. (1994). *Management: Quality and Competitiveness*. Boston: Richard D. Irwin.
- Mulyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rokhayati, I. (2014). Perkembangan Teori Manajemen dari Pemikiran Scientific Management. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 15(02), 1–20.
- Ruslan, R. (2014). *Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Suryadharma, I. P., & Budyastuti, R. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

## **Profil Penulis**



### **Dr. Imas Komariyah, S.E., M.Si., M.H.**

Lahir di Bandung, 10 Agustus 1968, sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Subang dan Dosen Luar Biasa di PTS Lainnya. Selain itu sebagai Direktur Suhuf Kertaseni Nusantara Bandung, Pendidikan terakhir pada Pascasarjana Program Doktor (S-3) Ilmu Manajemen Universitas Pasundan, Bandung dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Spesialis: Manajemen Sumber Daya Manusia, Kewirausahaan, Perilaku Organisasi dan Metodologi Penelitian.

E-mail Penulis: [komariyahimas26@gmail.com](mailto:komariyahimas26@gmail.com)



# PENDEKATAN SISTEM DALAM MANAJEMEN

**Dr. Yudi Wahyudin Suwandi, S.E., M.Si.**  
STIE Ekuitas Bandung

## **Pendahuluan**

Pendekatan sistem dalam manajemen merupakan kerangka kerja yang penting dalam memahami dan mengelola organisasi secara efektif, yang memandang organisasi sebagai sistem yang terpadu dan terarah yang terdiri dari bagian-bagian sub sistem yang saling terkait. Konsep ini, mengakui bahwa sebuah organisasi adalah sebuah sistem yang kompleks, terdiri dari berbagai unsur yang saling terkait dan saling memengaruhi satu sama lain. Pendekatan sistem dalam manajemen menekankan pentingnya memandang organisasi secara menyeluruh, serta memahami hubungan antara bagian-bagian atau subsistem di dalamnya.

Dalam pendekatan sistem, organisasi dipandang sebagai suatu kesatuan yang lebih besar daripada jumlah individu atau bagian-bagian yang menyusunnya. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai suatu entitas yang memiliki *input*, proses, *output*, serta mekanisme umpan balik yang saling terkait. Dengan kata lain, tindakan atau perubahan yang terjadi dalam satu bagian organisasi dapat berdampak pada bagian lainnya, dan begitu pula sebaliknya.

Salah satu konsep kunci dalam pendekatan sistem adalah pemikiran sistem (*systems thinking*), di mana manajer diminta untuk memandang organisasi sebagai suatu

keseluruhan, bukan hanya sekedar kumpulan individu atau departemen yang beroperasi secara terpisah. Dengan menggunakan pemikiran sistem, manajer dapat mengidentifikasi pola-pola hubungan dan interaksi antara bagian-bagian organisasi, sehingga dapat merancang strategi yang lebih holistik dan terkoordinasi.

Pendekatan sistem juga menekankan pentingnya memperhatikan lingkungan eksternal organisasi, termasuk faktor-faktor ekonomi, politik, sosial, dan teknologi yang dapat memengaruhi kinerja dan kelangsungan hidupnya. Dengan memahami interaksi antara organisasi dan lingkungannya, manajer dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan responsif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di sekitarnya.

Selain itu, pendekatan sistem juga mendorong adanya kolaborasi dan koordinasi lintas departemen atau fungsi di dalam organisasi. Dengan memandang organisasi sebagai suatu sistem yang terintegrasi, manajer dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional dengan mengurangi silo-silo departemen dan mempromosikan kerja sama antarbagian. Secara keseluruhan, pendekatan sistem dalam manajemen memberikan pandangan yang lebih komprehensif dan holistik terhadap organisasi, memungkinkan manajer untuk mengelola kompleksitas dan dinamika yang ada dengan lebih baik. Dengan menerapkan prinsip-prinsip pendekatan sistem, organisasi dapat menjadi lebih responsif, adaptif, dan mampu bertahan dalam menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungan bisnis yang terus berkembang.

### **Pengertian Sistem**

Berbagai definisi dan pengertian tentang sistem telah dikemukakan oleh berbagai ahli. Secara harfiah, kata sistem berasal dari bahasa Latin, yaitu *Systema* dan dari bahasa Yunani, yaitu *Sustema*. Kedua bahasa tersebut, memiliki makna yang tidak jauh berbeda tentang sistem. Berikut adalah beberapa pengertian sistem yang diungkapkan oleh para ahli.

1. Davis (1984)

Suatu sistem terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran.
2. Raymond Mcleod (2001)

Sistem adalah kumpulan elemen-elemen yang saling berhubungan, sehingga membentuk suatu kesatuan yang utuh dan terpadu.
3. (Gordon B. Davis)

Sebuah sistem terdiri dari bagian-bagian yang saling berkaitan yang beroperasi bersama untuk mencapai beberapa sasaran dan maksud.
4. Banghart (1990)

Sistem adalah sekumpulan elemen yang saling terkait yang dikelola bersama untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
5. Koontz dan O'Donnell (1976)

Sistem sebagai keseluruhan, bukan hanya bagian-bagian saja, karena sistem yang dimaksud harus dilihat secara keseluruhan. Sistem tertutup adalah sistem yang tidak terpengaruh oleh lingkungan dan dipengaruhi oleh lingkungan, sedangkan sistem terbuka adalah sistem yang dipengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan.
6. Gerald dkk. (1981)

Sistem sebagai suatu proses kerja yang saling berhubungan dan bekerja sama membentuk suatu kegiatan atau mencapai tujuan tertentu.
7. Pemahaman sistem Winard (1986)

Di dunia nyata banyak pengambil keputusan hebat menggunakan intuisi mereka. Pada saat yang sama, ada juga pengambil keputusan pemula yang pastinya belum berpengalaman dan tidak bisa mengambil keputusan besar berdasarkan intuisi. Oleh karena itu, perlu dipikirkan dengan bantuan sistem.

8. Azrul Azwar (1986)

Sistem adalah suatu kesatuan pemikiran, saling berhubungan dan saling memengaruhi yang secara sadar bertemu dan siap mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas disebutkan, dapat diambil intisaryanya sebagai berikut:

1. sistem merupakan kumpulan elemen yang saling terkait dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu;
2. sistem membentuk suatu kesatuan utuh dan terpadu;
3. sistem dikelola bersama untuk mencapai tujuan tertentu;
4. sistem terdiri dari proses kerja yang saling berhubungan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan;
5. sistem dapat membantu pengambil keputusan dengan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang situasi dan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik;
6. sistem merupakan suatu kesatuan pemikiran yang saling berhubungan dan memengaruhi, yang secara sadar bertujuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan; dan
7. sistem melibatkan jaringan proses yang terintegrasi dalam suatu pola atau model untuk menjalankan fungsi inti suatu bisnis atau organisasi.

Dari kesimpulan di atas, bahwa sistem merupakan suatu entitas yang kompleks terdiri dari elemen-elemen yang saling terkait, dan bekerja bersama secara harmonis untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem ini dapat berupa sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, atau sistem tertutup yang relatif mandiri dari lingkungan.

Penggunaan sistem dalam suatu organisasi atau bisnis membantu dalam meningkatkan pemahaman situasi, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan menjalankan fungsi inti organisasi atau bisnis dengan lebih efisien.

### **Manfaat Pendekatan Sistem**

Pendekatan sistem manajemen memberikan berbagai manfaat dan kegunaan bagi organisasi. Berikut adalah beberapa di antaranya sebagai berikut.

1. **Pemahaman yang Komprehensif**

Pendekatan sistem memungkinkan manajer untuk memahami organisasi secara komprehensif, sebagai sebuah kesatuan yang kompleks, daripada hanya fokus pada bagian-bagian individu.

2. **Perbaikan Pengambilan Keputusan**

Dengan melihat organisasi sebagai sistem yang terintegrasi, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi, karena mereka memahami bagaimana keputusan di satu bagian organisasi dapat memengaruhi bagian lainnya.

3. **Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas**

Dengan memahami interaksi antara berbagai elemen dalam organisasi, manajer dapat mengidentifikasi cara untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kerja dan alokasi sumber daya.

4. **Pemecahan Masalah yang Lebih Baik**

Pendekatan sistem memungkinkan untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah organisasi, dan menangani mereka secara holistik daripada hanya menangani gejala atau manifestasi eksternal dari masalah tersebut.

5. **Peningkatan Pengelolaan Perubahan**

Dalam dunia yang berubah dengan cepat, pendekatan sistem membantu organisasi untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan

internal dengan memahami dampaknya secara menyeluruh.

#### 6. Peningkatan Kolaborasi

Dengan memahami bagaimana bagian-bagian organisasi saling terkait, pendekatan sistem mendorong kolaborasi lintas departemen atau tim, yang meningkatkan koordinasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### 7. Peningkatan Inovasi

Dengan memahami keseluruhan sistem organisasi, manajer dapat mengidentifikasi peluang inovasi baru dan mengembangkan solusi yang lebih kreatif, untuk masalah yang dihadapi organisasi.

#### 8. Optimalisasi Kinerja Organisasi

Dengan memperlakukan organisasi sebagai sistem terintegrasi, manajer dapat mengarahkan upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan optimal.

#### 9. Manajemen Risiko yang Lebih Baik

Pendekatan sistem memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko secara menyeluruh, termasuk dampaknya terhadap bagian-bagian organisasi lainnya.

#### 10. Peningkatan Pengembangan Karyawan

Dengan memahami bagaimana berbagai fungsi dan bagian organisasi saling terkait, pendekatan sistem membantu dalam merancang program pengembangan karyawan yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan.

### **Langkah-Langkah Pendekatan Sistem**

Pendekatan sistem adalah pendekatan yang digunakan dalam manajemen untuk memahami dan mengelola organisasi sebagai suatu kesatuan yang kompleks. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil dalam pendekatan sistem.

## 1. Identifikasi Tujuan

Tentukan tujuan yang ingin dicapai oleh sistem atau organisasi. Tujuan ini harus jelas, terukur, dan sesuai dengan misi dan visi organisasi.

## 2. Analisis Lingkungan

Evaluasi lingkungan eksternal dan internal di mana sistem beroperasi. Identifikasi faktor-faktor eksternal seperti pasar, pesaing, dan regulasi yang dapat memengaruhi kinerja sistem. Selain itu, analisis internal untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam organisasi.

## 3. Identifikasi Komponen Sistem

Identifikasi komponen-komponen atau elemen-elemen yang membentuk sistem. Ini bisa termasuk manusia, teknologi, proses, kebijakan, struktur organisasi, dan sumber daya lainnya.

## 4. Analisis Interaksi

Analisis bagaimana komponen-komponen tersebut saling berinteraksi dalam mencapai tujuan sistem. Identifikasi ketergantungan antar komponen dan dampaknya terhadap kinerja sistem secara keseluruhan.

## 5. Perancangan Sistem

Merancang struktur dan proses sistem untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini melibatkan pengaturan komponen-komponen dalam sistem dan menetapkan proses-proses yang efisien untuk mencapai tujuan.

## 6. Implementasi

Menerapkan perubahan yang diperlukan dalam organisasi untuk mengimplementasikan perancangan sistem yang baru. Ini bisa meliputi perubahan dalam kebijakan, prosedur, teknologi, atau struktur organisasi.

## 7. Pemantauan dan Pengendalian

Melakukan pemantauan terhadap kinerja sistem secara berkala. Gunakan metrik dan indikator kinerja untuk mengevaluasi apakah sistem mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika diperlukan, lakukan perubahan atau penyesuaian untuk meningkatkan kinerja sistem.

## 8. Evaluasi dan Perbaikan

Lakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap sistem secara periodik. Identifikasi kekurangan atau area yang perlu diperbaiki, dan buat perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja sistem secara keseluruhan.

## 9. Fleksibilitas dan Adaptasi

Sistem harus fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan atau kebutuhan organisasi. Ini memungkinkan sistem untuk tetap relevan dan efektif dalam jangka panjang.

## **Karakteristik Sistem dalam Manajemen**

Sistem dalam manajemen memiliki beberapa karakteristik kunci yang membantu dalam pemahaman dan pengelolaannya. Berikut adalah beberapa karakteristik utama.

### 1. Tujuan

Setiap sistem dalam manajemen memiliki tujuan yang jelas yang harus dicapai. Tujuan ini biasanya terkait dengan pencapaian hasil tertentu atau pemecahan masalah yang dihadapi dalam organisasi.

### 2. Komponen

Sistem terdiri dari beberapa komponen atau elemen yang saling terkait. Komponen-komponen ini bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan sistem secara keseluruhan. Contohnya dalam sistem manajemen organisasi, komponen-komponen bisa berupa

manusia, teknologi, kebijakan, prosedur, dan sumber daya lainnya.

### 3. Interkoneksi

Komponen-komponen dalam sistem saling terkait dan berinteraksi satu sama lain. Tindakan atau perubahan pada satu komponen dapat memiliki dampak pada komponen lain dalam sistem.

### 4. *Input*

Sistem menerima *input* dari lingkungan atau dari bagian lain dalam organisasi. *Input* ini diperlukan untuk memulai proses dalam sistem.

### 5. Proses

*Input* yang diterima oleh sistem diproses melalui serangkaian langkah atau aktivitas untuk menghasilkan *output* yang diinginkan. Proses ini sering kali melibatkan penggunaan sumber daya yang tersedia.

### 6. *Output*

Hasil atau *output* yang dihasilkan oleh sistem merupakan hasil dari proses yang telah dilakukan terhadap *input*. *Output* ini dapat berupa produk, layanan, informasi, atau keputusan.

### 7. Umpan Balik (*Feedback*)

Sistem menerima umpan balik atau *feedback* dari lingkungannya atau dari *output* yang dihasilkan. Umpan balik ini, dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja sistem dan melakukan perbaikan atau penyesuaian yang diperlukan.

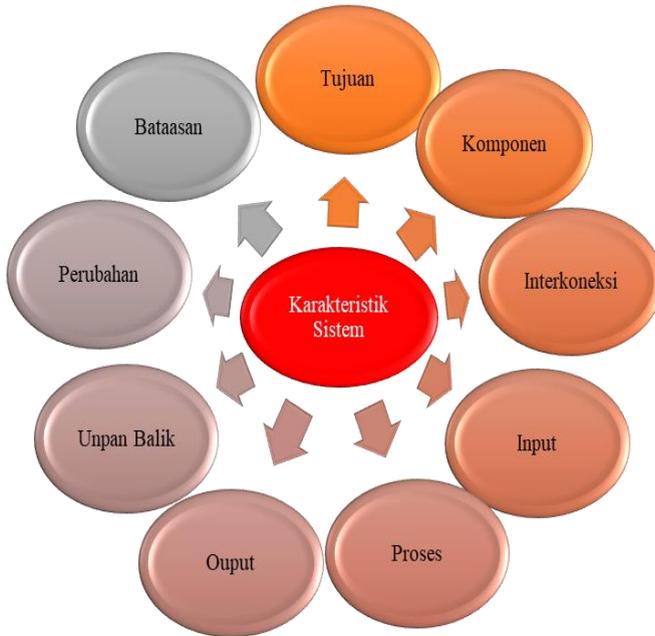
### 8. Perubahan

Sistem dapat berubah dari waktu ke waktu sebagai respons terhadap perubahan dalam lingkungannya atau untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Fleksibilitas dan adaptabilitas adalah karakteristik penting dari sistem yang efektif dalam manajemen.

## 9. Batasan

Setiap sistem memiliki batasan yang menentukan lingkup operasinya. Batasan ini, membedakan sistem dari lingkungannya dan menentukan apa yang termasuk dan tidak termasuk dalam sistem tersebut.

Karakteristik Sistem Dalam Manajemen terdapat pada Gambar 4.1 di bawah ini.



Gambar 4.1 Karakteristik Sistem

Mulyanto (2009) menjelaskan ciri-ciri suatu sistem yang mempunyai beberapa komponen pendukung sistem, antara lain sebagai berikut.

### 1. Komponen Sistem

Suatu sistem tidak dapat ada dalam lingkungan yang kosong, melainkan suatu sistem ada dan mempunyai fungsi untuk lingkungan yang memuatnya. Sistem yang lain. Sistem juga terdiri dari beberapa bagian yang saling berinteraksi dan bersama-sama

membentuk satu kesatuan. Apabila suatu sistem merupakan bagian dari sistem lain yang lebih besar, maka disebut subsistem dari sistem itu, sedangkan sistem lain yang lebih besar disebut sistemnya lingkungan.

## 2. Batasan Sistem

Batasan sistem adalah pemisah atau pembatas antara suatu sistem dengan sistem lain atau lingkungan luarnya.

## 3. Lingkungan

Lingkungan adalah “Segala sesuatu yang berada di luar batas sistem, yang dapat memengaruhi berjalannya sistem baik merugikan maupun menguntungkan. Pengaruh merugikan tersebut tentunya harus dibatasi dan dikendalikan agar tidak mengganggu kelangsungan sistem.” Pada saat yang sama, lingkungan yang menguntungkan yang mendukung pengoperasian sistem secara berkelanjutan

## 4. Koneksi Antarkomponen

Koneksi antarkomponen merupakan sarana antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Antarmuka ini merupakan media yang digunakan untuk *input* dan *output*. Bersama-sama dengan subsistem lainnya membentuk satu kesatuan.

## 5. Masukan (*Input*)

*Input*” atau masukan informasi adalah informasi yang dimasukkan ke dalam suatu sistem. Masukan tersebut dapat berupa masukan pemeliharaan, yaitu bahan-bahan yang dapat menjadi masukan untuk mengaktifkan beroperasinya sistem, dan masukan sinyal, yaitu suatu masukan yang diproses untuk menghasilkan suatu keluaran.”

## 6. Pemrosesan

Pemrosesan adalah bagian dari sistem yang mengubah masukan menjadi keluaran sesuai dengan tujuan sistem.

## 7. Maksud dan Tujuan

Sistem harus mempunyai maksud atau tujuan. Jika sistem tidak mempunyai tujuan, maka kerja sistem tersebut tidak ada gunanya. Tujuan ini memandu ke mana arah sistem. Tanpa tujuan untuk mengendalikan sistem, maka sistem menjadi tidak terarah dan tidak terkendali.

## 8. Keluaran

Keluaran merupakan hasil pengolahan sistem. Hasilnya dapat berupa informasi yang kemudian digunakan sebagai masukan bagi sistem lain atau sekadar sebagai keluaran akhir.

## 9. Umpan Balik

Umpan balik biasanya diperlukan oleh departemen pengendalian sistem untuk mengendalikan proses abnormal dalam sistem dan mengembalikannya ke sistem keadaan normal.

## **Daftar Pustaka**

- Azwar, A. (1986). *Pengantar Administrasi Perkantoran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Banghart, S. (1990). The Systems Approach To Management. *Journal of Business Strategy*, 11(2), 10-14.
- Davis, K. (1984). Understanding The Nature of Organizational Behavior. In *Organizational Behavior And Management*. New York: McGraw-Hill.
- Gerald, R. et al. (1981). *Management: Theory And Practice*. New York: Richard D. Irwin, Inc.
- Davis, Gordon. B. (1974). *Management Information System: Conceptual Foundation, Structure, and Development*. Tokyo: Graw Hill Book Ltd.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.
- Mulyadi. (2010). *Sistem Manajemen: Pendekatan dan Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyanto. (2009). Implementasi Sistem Pendekatan Manajemen Pengajaran dan Pembelajaran. *Jurnal Hikmah*, 16(2).
- Winard, T. (1986). The Systems Approach to Management: A Review Of Its Development And Current Status. *Journal of Management*, 12(2), 215-227.

## **Profil Penulis**



### **Dr. Yudi Wahyudin Suwandi, S.E., M.Si.**

Lahir di Ciamis, 02 Oktober 1967. Penulis merupakan dosen tetap dan menjabat sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung. Penulis menyelesaikan Pendidikan Pascasarjana Program Doktor (S-3) Ilmu Manajemen Universitas Pasundan (Unpas) Bandung, dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Spesialis pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Bisnis, Manajemen Perbankan, Perilaku Organisasi, dan Etika Perbankan.

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

# MANAJEMEN TRADISIONAL VS. MANAJEMEN MODERN

**Veronika Nugraheni Sri Lestari, S.E., M.M.**  
Universitas Dr. Soetomo, Surabaya

## **Pengertian Manajemen**

Dalam mengatur arah suatu usaha atau organisasi, hal ini sangat penting dilakukan untuk mencapai tujuan dari bisnis atau organisasi tersebut. Oleh karena itu, sangat penting peranan manajemen dalam mengelola karyawan atau staf dengan baik, untuk mendapatkan karyawan yang tepat sesuai dengan pekerjaannya, sehingga dapat bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. atau organisasi.

Manajemen adalah seni mengelola proses penggunaan sumber daya suatu bisnis atau organisasi. Sumber daya yang dimiliki adalah sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya modal, dan sumber daya lainnya yang dimiliki dan menunjang operasional suatu usaha atau organisasi secara efektif dan efisien. Beberapa definisi manajemen menurut para ahli berikut ini.

### 1. Winda Sari (2012)

Manajemen adalah suatu ilmu sekaligus seni untuk membuat orang lain bersedia dan siap bekerja untuk mencapai tujuan yang dibangun bersama. Oleh karena itu, manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang tersedia, dan memikirkan solusi yang tepat. bagaimana melakukan

aktivitas yang saling berkaitan untuk mencapai suatu tujuan.

2. Ismail Solihin (2012)

Manajemen adalah serangkaian proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengendalian kegiatan untuk menjamin bahwa seluruh sumber daya organisasi/perusahaan bertanggung jawab, termasuk di dalamnya sumber daya manusia (*human capital*), modal (*financial capital*), fisik (tanah, sumber daya alam atau bahan baku), serta teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

3. Malayu S.P Hasibuan (2010)

Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia, selalu digunakan dan penting untuk mengatur segala kegiatan baik di rumah tangga, sekolah, koperasi, organisasi, pemerintahan, dan lain-lain.

4. Usman Effendi (2014)

Secara etimologis, istilah manajemen berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan", dalam bahasa Italia *maneggiare* berarti "mengendalikan, dalam bahasa inggris istilah manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur.

## **Manajemen Tradisional**

Teori manajemen kuno, menurut pendapat Hanafi (2021), sebagai berikut.

1. Mesir kuno

Peradaban Mesir kuno mampu membangun piramida yang diselesaikan oleh 100.000 pekerja selama 20 tahun. Pembangunan piramida dalam jumlah yang begitu besar tentunya memerlukan manajemen yang terorganisir untuk merencanakan dan mengendalikan sumber daya agar piramida dapat berdiri.

## 2. Machiaveli

Machiavelli, seorang pemikir Italia, merumuskan teori manajemen dalam bukunya *Discourse* tahun 1531, yang menyatakan bahwa organisasi akan lebih stabil jika anggotanya bebas mengungkapkan pendapat mereka. Meskipun sebuah organisasi dapat didirikan oleh satu orang. Namun, akan lebih berkelanjutan jika dikelola oleh banyak orang. Manajer yang lebih lemah dapat mengelola organisasi dengan baik jika mereka mengikuti manajer yang lebih kuat, mereka tidak dapat melakukan hal tersebut jika mereka mengikuti manajer lain yang lebih lemah.

## 3. Sun Tzu

Dalam buku *art of wars* sekitar abad ke 4-5 sebelum masehi, Sun Tzu telah menulis beberapa strategi tentang manajemen seperti yang berbunyi:

- a. jika musuh maju, maka kita mundur;
- b. jika musuh berhenti, maka kita memprovokasi;
- c. jika musuh berusaha menghindari, kita menyerang; dan
- d. jika musuh mundur kita kejar.

## 4. Bangsa Romawi

Bangsa Romawi, yang mampu mendominasi Eropa dan Afrika Utara serta memiliki pemerintahan dan tata kota yang baik, juga mempunyai lingkungan pendidikan yang mendukung di mana banyak bermunculan pemikir filosofis yang ide-idenya masih dipelajari hingga saat ini.

## 5. Adam Smith

Pada tahun 1776, ia menulis *The Wealth of Nations*, dengan alasan bahwa masyarakat harus membagi tenaga kerja (*division of labor*) atau mengkhususkan tenaga kerja. Jika suatu tugas dibagi menjadi beberapa bagian dan dikerjakan oleh orang berkali-kali maka mereka akan menjadi ahli, sehingga pengerjaannya akan lebih cepat, efisien dan efektif.

## **Teori Manajemen Klasik**

### 1. Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen juga dikenal sebagai pionir teori manajemen klasik. Sebagai pemilik pabrik kapas pada masa Revolusi Industri, tidak seperti manajer lain yang lebih memilih berinvestasi pada aspek teknis seperti permesinan, Owen melihat bahwa karyawan tidak hanya merupakan masukan tetapi juga sumber daya utama, setara dengan menyediakan fasilitas, sumber daya, dan sumber daya utama bagi mereka. produktivitas akan meningkat.

### 2. Charles Babbage (1792 – 1871)

Dia adalah seorang guru matematika asal Inggris. Dengan menggunakan metode kuantitatif dan prinsip ilmiah, efisiensi produksi dapat ditingkatkan dan biaya operasional dapat ditekan. Dengan pemikiran ilmiahnya, Babbage mengembangkan alat hitung pertama yang kemudian menjadi cikal bakal komputer sehingga ia disebut sebagai bapak komputer.

## **Teori Manajemen Ilmiah**

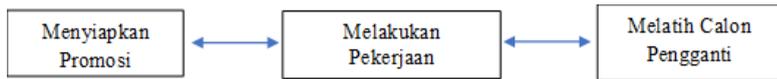
### 1. Frederik Winslow Taylor (1856-1915)

Taylor mempunyai pandangan yang sama dengan Adam Smith, yaitu membagi pekerjaan menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dan membaginya seiring berjalannya waktu. Setelah memenuhi standar, pembayaran gaji akan didasarkan pada hasil yang dicapai. Oleh karena itu, sistem ini lebih adil.

### 2. Frank B. Gilberth (1868 – 1924) dan Lilian Gilberth (1878-1972)

Tim suami istri ini, melakukan kajian terhadap tukang bangunan untuk mengajarkan keterampilan bekerja cepat dan lambat kepada tukang bangunan pemula. Setelah dilakukan penelitian, ternyata faktor kelelahan menyebabkan berkurangnya *output*. Setelah mengamati total 18 gerakan, ia

menyederhanakannya menjadi hanya 5 gerakan, meningkatkan efisiensi hingga 300%. Inilah sebabnya Frank dan Lilian mengembangkan mekanisme promosi tiga langkah di mana pekerja biasa, sambil mempersiapkan kemajuan karier, juga mempersiapkan penggantinya.



Gambar 5.1 Mekanisme promosi tiga langkah.

### **Teori Organisasi Klasik**

Henry Fayol (1841-1925) adalah seorang industrialis Perancis yang menulis buku Manajemen Industri dan Umum. Dalam bukunya ia menyatakan bahwa kegiatan manajemen dapat dikelompokkan menjadi beberapa pola yang dapat diidentifikasi dan dianalisis, dan pola tersebut dapat diajarkan kepada manajer lain atau calon manajer. Fayol juga merupakan orang pertama yang membagi kegiatan manajemen menjadi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, kegiatan-kegiatan yang masih umum digunakan dalam buku-buku manajemen. Oleh karena itu, ia dianggap sebagai bapak manajemen klasik.

Fayol menuangkan prinsip manajemennya dalam sebagai berikut.

1. Pembagian Kerja  
Spesialisasi membuat pekerjaan lebih efisien.
2. Kekuatan  
Kekuasaan resmi dan wewenang pribadi.
3. Disiplin  
Hormati perjanjian dan terapkan sistem penghargaan dan hukuman.
4. Perintah Terpadu  
Fokus pada pengontrol.

5. Unit Kemudi

Diimplementasikan oleh seorang manajer tunggal dengan menggunakan satu rencana.

6. Manfaat pribadi berada di bawah manfaat organisasi

7. Penggajian; Keadilan

8. Sentralisasi

9. Desentralisasi Kekuasaan dari Atas ke Bawah

10. Pesanan

Sumber daya dikoordinasikan, sehingga selalu tersedia.

11. Persamaan

Manajer harus bersikap adil dan memperlakukan karyawan seperti teman.

12. Personel yang stabil

Perputaran karyawan yang tinggi harus dihindari, yang akan membuat organisasi menjadi tidak efisien.

13. Inisiatif

Karyawan mempunyai kebebasan untuk mengambil inisiatif.

14. Semangat Korps

Memiliki rasa cinta terhadap tubuh atau organisasi.

### **Manajemen Modern**

Dalam teori modern mulai berkembang pada tahun 1950-an, karena adanya inkonsistensi dan model tradisional, sebelumnya dianggap ketinggalan zaman. Teori modern dikenal juga dengan teori terbuka atau teori analisis sistem, yang muncul dari perkembangan teori tradisional. Teori modern menjelaskan bahwa seluruh elemen organisasi merupakan satu kesatuan yang saling bergantung dan tidak dapat dipisahkan.

Organisasi modern bukan lagi organisasi yang eksklusif atau tertutup, organisasi modern sudah menjadi organisasi yang terbuka dan fleksibel. Organisasi modern terhubung dengan lingkungan, sehingga masyarakat yang ingin bertahan harus beradaptasi dengan lingkungannya. Kita dapat melihat bahwa saat ini banyak sekali organisasi-organisasi modern yang keberadaannya diterima oleh masyarakat dan membawa hasil positif bagi lingkungan. Akibat adanya penyesuaian-penyesuaian yang terjadi seiring berjalannya waktu ([www.organisasi.co.id](http://www.organisasi.co.id)).

Seiring dengan perkembangannya, organisasi modern harus mampu segera beradaptasi dengan pesatnya inovasi dan pertumbuhan industri teknologi. Manajemen organisasi modern lebih berfokus pada jaringan dan kolaborasi, menekankan dinamisme komunikasi dan pentingnya mengintegrasikan kepentingan individu dan organisasi, sebagian besar mengandalkan pengembangan keterampilan teknis, *soft skill*, seperti pembangunan konsensus, pengetahuan diam-diam, pengalaman, pembelajaran, intuisi, kepercayaan diri, fleksibilitas, memprioritaskan masalah, bekerja di bawah tekanan dan menerima ambiguitas ([www-mbaknol-com](http://www-mbaknol-com)).

### **Perbedaan Manajemen Tradisional dan Manajemen Modern**

Manajemen tradisional dapat merujuk pada sistem tertutup yang menempatkan anggota di bawah kendali penuh manajemen, yang berarti anggota tidak memiliki kekuasaan dalam suatu organisasi. Keputusan selalu hanya didasarkan pada persetujuan manajemen, lebih berorientasi pada hasil dan tidak terlalu peduli dengan anggota yang terlibat di dalamnya, sedangkan organisasi saat ini merupakan kumpulan orang atau kelompok yang secara sadar melakukan suatu tindakan.

Dalam hal ini, anggota dilibatkan dalam perencanaan kebijakan suatu organisasi, sehingga tidak lagi kaku dan lebih fleksibel dengan kondisi yang muncul saat itu. Kedua organisasi tersebut mempunyai beberapa

perbedaan yang cukup kentara, perbedaan tersebut adalah sebagai berikut.

### 1. Manajemen Tradisional

- a. Bersifat stabil.
- b. Tidak fleksibel dalam suatu kondisi dan lingkungan sekitar.
- c. Orientasi utama terhadap individu.
- d. Berorientasi terhadap pekerjaan.
- e. Lebih berorientasi terhadap memerintah kepada anggota.
- f. Hanya manajer yang dapat membuat keputusan.
- g. Pelaksanaan pekerjaan hanya dilakukan pada jam operasional yang telah ditentukan.
- h. Hubungan bersifat hierarkis.
- i. Lingkungan kerja yang bersifat homogen.
- j. Memusatkan pandangan terhadap analisa dan deskripsi organisasi.
- k. Konsep yang dibahas adalah koordinasi, scalar dan vertikal.

### 2. Manajemen Modern

- a. Sifat dinamis.
- b. Bersikap fleksibel terhadap kondisi yang terjadi dan lingkungan di mana organisasi berada.
- c. Pekerjaan diartikan sebagai tugas yang harus dilaksanakan oleh pihak yang berwenang.
- d. Keterampilan diprioritaskan saat melakukan pekerjaan.
- e. Manajemen tim adalah prioritas utama.
- f. Semua anggota berpartisipasi dalam kegiatan pengambilan keputusan.
- g. Pekerjaan dapat dilakukan di mana saja dan kapan saja.

- h. Hubungan bersifat dua arah dan terarah.
- i. Lingkungan kerja tidak seragam.
- j. Lebih memperhatikan integrasi dan desain agar komprehensif.
- k. Dinamis, sangat kompleks, multi level, multi dimensi dan dapat mempertimbangkan banyak hal ([www.organisasi.co.id](http://www.organisasi.co.id)).

Berdasarkan penjelasan di atas, antara pengelolaan tradisional dan pengelolaan modern, sebenarnya perbedaan paling mendasar antara pengelolaan tradisional dan manajemen modern terletak pada hak pengelolaan untuk mengatur segala kegiatan yang akan dikoordinasikan. Saat ini, manajemen modern lebih cocok diterapkan. Daripada pengelolaan tradisional, karena pengelolaan tradisional dianggap kaku dan ketinggalan zaman.

Manajemen modern mudah diterima oleh masyarakat, khususnya kaum milenial. Kaum milenial cenderung tidak terlalu menyukai batasan dan lebih menyukai kebebasan, sehingga manajemen modern akan lebih cocok. Karena itu, kepemimpinan modern melibatkan anggotanya dalam pengambilan keputusan, hal ini tentunya sangat mendukung kondisi generasi sekarang yang sering kali menikmati tantangan kebebasan. Namun, untuk menjaga arah, meskipun anggota berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mereka harus tetap memperhatikan peraturan yang berlaku.

Fungsinya agar segala saran dan masukan yang disampaikan anggota tidak serta merta dapat diterapkan dalam pengambilan keputusan namun harus tetap memperhatikan aturan yang berlaku dan tujuan yang ingin dicapai oleh pengurus.

Manajemen telah mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan dari waktu ke waktu. Tergantung kondisinya, ada beberapa yang sangat menarik untuk dibahas. Suatu saat pasti akan terjadi keberagaman pemikiran dan kondisi masyarakat secara keseluruhan akan membaik, sehingga suatu organisasi yang ingin bertahan harus

beradaptasi dengan perubahan zaman. Hal ini akan memudahkan organisasi untuk bertahan dari satu periode ke periode berikutnya.

Pada hakikatnya, manajemen akan terus berkembang seiring perubahan yang terjadi seiring berjalannya waktu. Karena itu, manajemen yang baik harus mampu menjaga keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang, maka perlu adanya penyesuaian lingkungan agar tidak kaku dan mengekang ([www.organisasi.co.id](http://www.organisasi.co.id)).

### **Manajemen Tradisional vs. Manajemen Modern**

Membandingkan manajemen tradisional dengan manajemen modern terdapat beberapa aspek perbedaan, sebagai berikut.

#### 1. Stabilitas

Manajemen tradisional umumnya memiliki operasi dan kemajuan yang stabil. Pada saat yang sama, organisasi modern lebih dinamis dalam hal strategi bisnis, sehingga memerlukan proses untuk beradaptasi terhadap perubahan.

#### 2. Fleksibilitas

Struktur organisasi manajemen tradisional bersifat tetap, dan manajemen serta strategi organisasi cenderung kaku. Organisasi modern terus-menerus meningkatkan proses kerja mereka dan berinovasi dalam keunggulan kompetitif mereka. Karyawan harus memiliki keterampilan dan pengetahuan untuk terhubung dengan pelanggan.

#### 3. Kerja Tim

Dalam manajemen tradisional, hierarki vertikal dibentuk untuk memusatkan tanggung jawab bawahan kepada atasan, sedangkan manajemen modern merupakan struktur hierarki datar yang lebih berfokus pada kerja sama, kerja tim, dan kolaborasi untuk membantu bisnis mencapai efisiensi kerja.

#### 4. Semangat Kerja

Manajemen modern memberi karyawan lebih banyak kebebasan dan fleksibilitas dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, sehingga baik untuk moral.

#### 5. Kebijakan Manajemen

Kebijakan manajemen tradisional, cenderung konservatif dan sering kali mengikuti aturan tradisional dan proses kerja yang statis untuk mempertahankan manajemen dan strategi bisnis. Pada saat itu, manajemen modern akan mengalami perubahan dan menciptakan manajemen dan strategi bisnis yang fleksibel

### **Bisnis Tradisional vs. Bisnis Modern**

Perspektif manajemen juga erat kaitannya dengan bisnis, berikut ini perbedaan antara bisnis tradisional dengan bisnis modern.

#### 1. Pengertian

Bisnis tradisional adalah bisnis yang fokus pada pembuatan dan distribusi produk untuk keperluan pribadi, sedangkan perusahaan modern adalah organisasi bisnis yang berjalan atas keinginan dan kebutuhan pelanggan.

#### 2. Orientasi

Bisnis tradisional berorientasi pada keuntungan, sedangkan bisnis modern berorientasi pada pelanggan dan berorientasi masyarakat.

#### 3. Asal Usul

Bisnis tradisional mengharuskan produsen menjual produknya untuk mendapatkan keuntungan. Namun, manajemen modern muncul dari kondisi pasar yang kompetitif, kerangka hukum bisnis dan keberadaan konsumen.

#### 4. Pilihan Konsumen

Bisnis tradisional tidak memaksakan aturan pada konsumen. Dalam bisnis modern, konsumen adalah tumpuan bisnis.

#### 5. Asumsi

Bisnis tradisional berasumsi bahwa pelanggan akan membeli produk yang tersedia dengan harga lebih murah di pasaran. Perusahaan modern percaya bahwa pelanggan akan bertahan jika produk tersebut aman, jika produk tersebut diperlukan oleh pelanggan dan dapat melindungi kepentingan perusahaan.

#### 6. Kepemilikan dan Manajemen

Bisnis tradisional dimiliki dan dioperasikan oleh anggota keluarga, teman, dan kerabat. Bisnis modern sebagian besar dimiliki publik dan dikelola oleh manajer profesional.

#### 7. Lingkup Area

Bisnis tradisional terbatas pada daerah setempat. Bisnis modern akan memperluas wilayah mereka secara global.

#### 8. Pengelolaan

Pengelolaan tradisional memiliki keterbatasan dan tidak dapat mengikuti perubahan global yang cepat karena melibatkan banyak faktor berbeda, mulai dari sosial hingga hukum, politik dan ekonomi. Oleh karena itu, koordinasi dan kolaborasi sangat diperlukan.

Konsep bisnis tradisional adalah kegiatan bisnis yang bertujuan untuk mencapai keuntungan sebesar-besarnya melalui produksi dan pemasaran produk. Aktivitas manusia bertujuan memperoleh kekayaan dengan menukarkan barang dengan uang. Manajemen modern berfokus pada bagaimana individu berkontribusi terhadap kinerja organisasi dan bisnis, menerapkan manajemen mutu melalui pembelajaran, pengembangan keterampilan, dan penilaian kinerja yang komprehensif. Konsep bisnis modern adalah yang berfokus pada

kepuasan pelanggan. Bisnis modern sangat erat kaitannya dengan konsumen, tanpa mereka bisnis tidak akan ada. Pelaku usaha dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen (*www.visecoach.com*).

## Daftar Pustaka

Hanafi M. Mamduh. (2021). *Manajemen*. Tangerang: Universitas Terbuka.

<https://brainly.co.id>

<https://organisasi.co.id>

<https://organisasi.co.id/organisasi-tradisional-dan-modern-pengertian-dan-jenis/>

[https://www-mbaknol-com.translate.google/management-concepts/traditional-management-model-vs-modern-management-model/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=id&\\_x\\_tr\\_hl=id&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://www-mbaknol-com.translate.google/management-concepts/traditional-management-model-vs-modern-management-model/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=tc)

<https://visecoach.com/articles/read/masihkah-menggunakan-manajemen-tradisional#:~:text=Dalam%20manajemen%20tradisional%20menerapkan%20hierarki,membantu%20perusahaan%20terwujudnya%20efisiensi%20kerja>

Ismail, Solihin. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Malayu S.P Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Usman, Effendi. (2014). *Asas Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.

Winda, Sari. (2012). Penerapan Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Perpustakaan. *Jurnal Ilmu Informasi Kepustakaan dan Kearsipan*, 1(1).

[www.ukessays.com](http://www.ukessays.com)

[www.ilearnlot.com](http://www.ilearnlot.com)

## Profil Penulis



### **Veronika Nugraheni Sri Lestari, S.E., M.M.**

Lahir di Surabaya 1971. Penulis menempuh pendidikan S-1 di Universitas Dr. Soetomo Surabaya (Ekonomi Pembangunan) pada tahun 1990 -1995 dan dilanjutkan pendidikan S-2 di Universitas Dr. Soetomo (Magister Manajemen) pada tahun 2000 – 2002. Saat ini, penulis melanjutkan Studi S-3 Program Doktor Ilmu Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIESIA) Surabaya. Penulis adalah Dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis – Universitas Dr. Soetomo Surabaya dari tahun 1998 – sampai sekarang dan sebagai Ketua Program Studi Ekonomi Pembangunan (Kaprosdi – EP) Universitas Dr. Soetomo: Periode 1Agustus 2023 – 30 September 2026. Penulis juga sebagai Asesor LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi) Unitomo dan Pengurus Adri Jatim. Penulis mendapatkan Hibah Ristek Dikti/Brin – Skema PTUPT (Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi) pada tahun 2016, 2017, 2018, 2019 dan 2020, Skema Penelitian Strategi Nasional Institusi 2018, 2019 serta memiliki 2 paten terdaftar dan 1 paten merk. Penulis memiliki 23 Buku ber ISBN dan 15 hak cipta.

E-mail Penulis: [venugra@unitomo.ac.id](mailto:venugra@unitomo.ac.id)



## FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

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

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan  
Nasional “Veteran” Jakarta

### **Pendahuluan**

Manajemen telah digambarkan sebagai suatu proses sosial dan ekonomi yang melibatkan tanggung jawab atas pengelolaan sumber-sumber daya yang ada. Ini adalah proses dinamis yang terdiri dari berbagai elemen dan aktivitas. Aktivitas-aktivitas ini berbeda dengan fungsi operasional seperti pemasaran, keuangan, pembelian, dll. Aktivitas-aktivitas ini merupakan hal yang umum bagi setiap tingkatan manajerial yang ada dalam sebuah organisasi.

Fungsi-fungsi manajemen memberikan kerangka kerja yang jelas untuk merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi manajemen yang ada sangat membantu tugas seorang manajer dalam mengambil keputusan, sebagai sumber informasi yang relevan. Seorang manajer perlu mempelajari fungsi-fungsi manajemen karena fungsi-fungsi ini membentuk dasar-dasar utama yang membantu dalam mengelola dan memimpin organisasi dengan efektif dan efisien.

Manajer memerlukan kemampuan untuk menavigasi berbagai tantangan prosedural, struktural, dan interpersonal dalam proses membimbing tim untuk mencapai berbagai tujuan. Dalam menghadapi tantangan untuk menjadikan proses bisnis mereka berfungsi lebih lancar dan efisien. Proses yang tidak efisien membuang

waktu dan uang yang berharga, tetapi sering kali sulit diidentifikasi dan sulit diubah. Fungsi manajemen dalam proses manajemen dirancang untuk menunjukkan dengan tepat efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan manajemen. Proses manajemen memungkinkan manajer dan pekerja memiliki pemahaman yang lebih baik, tentang setiap langkah proses kegiatannya.

### **Definisi Fungsi Manajemen Menurut Para Pakar**

Para pakar manajemen telah memberikan definisi untuk fungsi-fungsi manajemen yang mencerminkan pandangan mereka terhadap peran dan tanggung jawab manajer dalam organisasi. Berikut adalah beberapa definisi fungsi manajemen menurut beberapa pakar terkemuka.

#### 1. Frederick Taylor

Frederick Taylor lebih dikenal dengan kontribusinya dalam manajemen ilmiah. Taylor mengungkapkan bahwa manajemen melibatkan perencanaan tugas dan tanggung jawab, seleksi dan pelatihan karyawan, serta pengembangan metode kerja yang efisien.

#### 2. Henry Fayol

Salah satu tokoh terkemuka dalam teori manajemen, Fayol mengidentifikasi lima fungsi manajemen, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengendalian. Fayol menyatakan bahwa fungsi-fungsi ini membentuk dasar tugas manajemen.

## Fayol's Five Functions Of Management



Gambar 6.1 Lima fungsi manajemen menurut Fayol.

Lima fungsi manajemen Henry Fayol dianggap sebagai Bapak Teori Manajemen Modern, beliau adalah seorang industrialis dan insinyur pertambangan Perancis yang terkenal dengan karya populernya “*Administration Industrielle et Generale*,” yang diterbitkan pada tahun 1916 M. Buku tersebut, kemudian dijelaskan sebagai “Manajemen Umum dan Industri pada tahun 1929 M. Prinsip ini diterapkan baik pada manajer maupun manajer. tenaga kerja.

Lingkar lima langkah cukup untuk menghasilkan 5 bidang utama manajemen Fayol. Model manajemen ini berfokus pada organisasi secara keseluruhan. Dalam bukunya, Henry mengidentifikasi lima bidang fungsional utama: pengendalian, koordinasi, perencanaan, pengorganisasian, dan mengarahkan.

### a. *Planning*/Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi paling vital dari setiap proses manajemen. Perencanaan mengacu pada memprediksi masa depan dan merancang rencana tindakan struktural, menentukan visi dan tujuan tindakan. Selain itu, pemilihan dan urutan

kronologis tugas yang akan dilakukan berfokus pada pencapaian tujuan organisasi.

b. *Organizing*/Pengorganisasian

Ini adalah integrasi struktural sumber daya manusia dan sumber daya nonmanusia dalam organisasi. Ini adalah tindakan menggabungkan sumber daya untuk penggunaan yang bermanfaat.

c. *Directing*/Mengarahkan

Proses pemberian pedoman dan arahan oleh atasan kepada bawahan disebut dengan arahan langsung.

d. *Controlling*/Mengontrol

Pengendalian berarti membandingkan kinerja nyata organisasi dengan tingkat kinerja yang diinginkan. Jika Anda melihat adanya penyimpangan yang terjadi dalam platform implementasi, sebaiknya terapkan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

e. *Coordinating*/Koordinasi

Koordinasi adalah menggabungkan semua divisi dan departemen organisasi dan dengan demikian mencapai tujuan organisasi.

3. Peter Drucker

Drucker dikenal dengan konsep manajemen oleh tujuan. Menurutnya, fungsi manajemen melibatkan perencanaan, pengorganisasian, motivasi, pengukuran kinerja, dan pengembangan orang-orang dalam organisasi.

4. Luther Gulick

Gulick mengemukakan konsep "POSDCORB" yang merupakan singkatan dari perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pengarahan (*Staffing*), pengkoordinasian (*Coordinating*), pelaporan (*Reporting*), dan pengendalian (*Budgeting*). Ia

menganggap fungsi-fungsi ini sebagai elemen-elemen dasar manajemen.

#### 5. Harold Koontz dan Cyril O'Donnell

Koontz dan O'Donnell mengidentifikasi empat fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Menurut mereka, fungsi-fungsi ini universal dan dapat diterapkan di berbagai tingkat dan tipe organisasi.

Penting untuk dicatat bahwa ada variasi dalam definisi dan kerangka kerja fungsi manajemen dari satu pakar ke pakar lainnya. Namun, secara umum, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tetap menjadi unsur-unsur utama yang membentuk dasar-dasar manajemen. Definisi ini memberikan pandangan yang komprehensif tentang tanggung jawab dan aktivitas manajerial yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **Bagaimana Manajer Mencapai Tujuannya?**

Setiap organisasi, berapa pun ukurannya, harus mengembangkan dan menerapkan konsep manajemennya sendiri agar dapat berjalan lancar dan mencapai visi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan. Untuk menjadi manajer di berbagai tingkat manajemen, kemampuan memimpin, mengatur, dan mengatur aktivitas dan orang-orang dalam perusahaan, tanpa menjadi berlebihan dengan otoritasnya. Gaya kerja yang lebih kasual menjadi lebih umum, seorang manajer harus berkomunikasi dengan timnya untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

Fungsi manajemen adalah tempat yang baik untuk memulai jika ingin mengasah kemampuan manajerial. Tugas manajerial membantu manajer tetap mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana caranya, sehingga dapat memberikan instruksi terbaik kepada anggota tim manajemen dan memastikan kesuksesan mereka. Dua pakar manajemen, Fayol dan Gulick, mempelajari fungsi manajemen secara mendalam sehingga manajer dapat memperoleh kemampuan yang diperlukan untuk berhasil sebagai seorang manajer. Hal

ini memerlukan kapasitas untuk memahami data masa lalu, menilai pola saat ini, dan merencanakan masa depan. Jika Anda mencapai tujuan Anda tanpa melampaui anggaran atau melewati tenggat waktu, fungsi Anda berhasil.

### **Prinsip-Prinsip Manajemen**

Bill Davis, MA, CM, pengajar inti dan ketua program untuk program gelar *online* di Forbes School of Business and Technology® di Kampus Global Universitas Arizona, berbagi prinsip-prinsip manajemen utamanya.

Steve Jobs menyatakan “Sederhana bisa lebih sulit daripada rumit: Anda harus bekerja keras untuk membuat pemikiran Anda bersih untuk menjadikannya sederhana.” Dengan memahami dan belajar menerapkan prinsip-prinsip universal ini, kemungkinan besar Anda akan unggul sebagai manajer di organisasi mana pun. Baca blog ini, untuk mempelajari lima prinsip manajemen yang hebat.”

#### *Prinsip No. 1: Fungsi Manajemen*

Meskipun para manajer sering memandang pekerjaan mereka sebagai orientasi tugas atau pengawasan, pandangan ini hanyalah ilusi. Pada tingkat yang paling mendasar, manajemen adalah suatu disiplin ilmu yang terdiri dari lima fungsi umum: perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, kepemimpinan dan pengendalian. Kelima fungsi ini merupakan bagian dari kumpulan praktik dan teori tentang bagaimana menjadi manajer yang sukses. Memahami fungsi-fungsi tersebut akan membantu manajer memfokuskan upaya pada aktivitas yang memperoleh hasil.

Lima fungsi dasar manajemen sebagai berikut.

#### 1. *Planning*/Perencanaan

Ketika Anda memikirkan perencanaan dalam peran manajemen, anggaplah itu sebagai proses memilih tujuan dan tindakan yang tepat untuk dicapai dan kemudian menentukan strategi apa yang akan digunakan, tindakan apa yang harus diambil, dan

memutuskan sumber daya apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

2. *Organizing*/Pengorganisasian

Proses membangun hubungan pekerja memungkinkan pekerja untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi mereka.

3. *Leading*/Memimpin

Fungsi ini melibatkan mengartikulasikan visi, memberi energi pada karyawan, menginspirasi dan memotivasi orang menggunakan visi, pengaruh, persuasi, dan keterampilan komunikasi yang efektif.

4. *Staffing*/Penempatan

Merekrut dan memilih karyawan untuk posisi dalam perusahaan (dalam tim dan departemen).

5. *Controlling*/Pengendalian

Evaluasi seberapa baik manajemen mencapai tujuan, meningkatkan kinerja, mengambil tindakan. Menerapkan proses untuk membantu manajer menetapkan standar, sehingga dapat mengukur, membandingkan, dan mengambil keputusan.

*Prinsip No. 2: Jenis dan Peran Manajer dalam Organisasi*

Struktur organisasi penting dalam mendorong kemajuan bisnis dan setiap organisasi memiliki struktur. Apa pun sebutan spesifik organisasinya, organisasi berisi manajer lini depan, menengah, dan puncak. Di atas tim manajemen puncak, terdapat setingkat CEO dan dewan direktur. Untuk melihat struktur ini lebih jelas lagi, visualisasikan model piramida. Semakin Anda bergerak menuju puncak piramida, semakin sedikit manajer yang Anda miliki. Semua peran manajemen ini memiliki tugas dan tugas tertentu.

Selanjutnya, menurut Jones dan George, “Peran manajerial adalah serangkaian tugas spesifik yang diharapkan dilakukan oleh seorang manajer karena posisi yang dipegangnya dalam suatu organisasi.” Keterampilan ini dapat diperoleh dengan gelar dalam manajemen

organisasi. Semua manajer hebat memainkan peran penting dalam model ini. Satu hal penting untuk diingat adalah dari Henry Mintzberg, seorang sarjana manajemen yang meneliti dan mengurangi ribuan tugas yang dilakukan oleh manajer menjadi 10 peran (ICPM). Modelnya menunjukkan bahwa ada tiga jenis peran utama yang dimainkan semua manajer; mereka bersifat pengambilan keputusan, interpersonal, dan informasional.

Dalam peran pengambilan keputusan, manajer dapat bertindak secara kewirausahaan, sebagai penangan gangguan, pengalokasi sumber daya, atau negosiator. Dalam peran antarpribadi, manajer dapat menjadi tokoh, pemimpin, dan penghubung. Dalam peran informasi, mereka memantau, menjadi penyebar atau juru bicara, dan berbagi informasi.

### *Prinsip No. 3: Pengelolaan Sumber Daya Organisasi yang Efektif*

Komponen penting dalam operasionalisasi rencana strategis organisasi adalah mengalokasikan sumber daya di tempat yang memberikan dampak paling besar. Faktanya, Dr. Ray Powers (2015), dekan di Forbes School of Business & Technology, berpendapat bahwa ini adalah hal yang paling penting untuk dilakukan. “Saya mendefinisikan sumber daya sebagai manusia, waktu, uang, dan aset – dan tentu saja definisi dasar sebuah proyek adalah memiliki tujuan serta tanggal mulai dan berakhir – untuk hampir semua aktivitas yang kita lakukan,” jelasnya. Manajer berpartisipasi dalam proses perencanaan operasional dan perencanaan anggaran dan, dalam melakukan hal tersebut, secara aktif menentukan apa yang harus dilakukan, dalam urutan apa hal itu harus dilakukan, dan menentukan sumber daya apa yang tepat agar berhasil mencapai rencana tersebut. Ingatlah bahwa ini bukanlah kontes kepribadian. Rencana strategis dan tujuan spesifiknya menentukan apa yang penting dan apa yang tidak penting.

*Prinsip No. 4: Memahami dan Menerapkan Empat Dimensi Kecerdasan Emosional (EQ) dalam Memaksimalkan Potensi Manusia*

Manajer yang efektif memahami konteks dan budaya dalam situasi kepemimpinan. Apa yang membantu para manajer ini berhasil? Sederhana saja; mereka memahami EQ (kompetensi dalam setiap dimensi kecerdasan emosional). Keempat dimensi tersebut adalah: kesadaran diri yang tinggi, kesadaran sosial, manajemen diri, dan keterampilan sosial yang baik. Semua kompetensi ini penting dan menghasilkan hubungan yang baik dengan orang lain. Hal ini akan menghasilkan kinerja manajerial yang lebih kuat dan efektif. EQ adalah komponen yang sangat penting untuk unggul sebagai supervisor. Tugas manajer adalah menemukan cara untuk mengubah keterampilan dan bakat anggota tim menjadi tingkat kinerja yang lebih tinggi. Ide ini sama sekali tidak menyarankan manipulasi. Sebaliknya, ini adalah tentang memaksimalkan potensi manusia, satu anggota tim pada satu waktu. Ini adalah seni dan juga sains.

Diane Hamilton, ketua program di Forbes School of Business & Technology, baru-baru ini menggambarkan seorang kandidat yang mencari posisi di senat fakultas memiliki EQ yang tinggi. Hamilton, seorang profesional berketerampilan tinggi yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang Meyers Briggs Type Indicator, menyadari pentingnya EQ. Kecerdasan emosional dan menjadi contoh kandidat berkaliber tinggi yang saya ingin mewakili FSB.

*Prinsip No. 5: Kenali Bisnisnya*

Aksioma umum dalam manajemen adalah bahwa seorang manajer yang berkualifikasi dapat mengelola bisnis apa pun. Poin ini hanya sebagian benarnya. Memang benar bahwa sebagian besar manajer bersifat generalis dan bukan spesialis. Namun, banyak manajer yang sangat sukses memulai karier mereka dalam peran spesialis.

Apa yang dibawa oleh sebagian besar manajer sukses dalam memimpin kru, departemen, divisi, dan perusahaan adalah pengetahuan yang kuat tentang bisnis

(mereka sangat berpengalaman) dan pengetahuan yang kuat tentang prinsip-prinsip manajemen yang hebat. Calon manajer pertama-tama harus mempelajari karakteristik bisnis dengan melakukan, bekerja di parit, dan menemukan bagaimana berbagai bagian organisasi bekerja sama untuk menjadi satu kesatuan yang universal, karena manajer yang sangat baik menemukan apa yang universal dalam bisnis dan memanfaatkannya untuk mencapai tujuan tersebut, memajukan bisnis, dan meningkatkan kinerja.

### **Simpulan**

Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Empat fungsi dasar manajemen utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, memberikan kerangka kerja operasional bagi manajer untuk mencapai tujuan organisasi dengan efisien. Setiap fungsi memiliki peran tersendiri dalam menjalankan bisnis yang efektif dan efisien. Jurnal fungsi manajemen akan mengkaji setiap fungsi secara terperinci, memberikan analisis dan pemahaman yang lebih baik. Konsep dasar manajemen, sebagai strategi penting dalam menghadapi tantangan dalam konteks global, manajemen dan teknologi, manajemen dan etika, manajemen dan kepemimpinan, manajemen dalam berbagai industri, manajemen dan inovasi, serta manajemen dan pengembangan karier.

## **Daftar Pustaka**

- Choliq, A. (2011). *Pengantar Manajemen*. Semarang: Rafi Sarana Prakasa.
- Fayol, H. (1949). *Administration, Industrielle et Generale*. *Wiley Online Library*.
- Firmansyah, A., & Mahardika, B. (2020). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Griffin, R W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Gulick, L. (1965). *Educational Administration*. New York: McGraw Hill Co.
- Handoko, H. (2018). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke-13. Jakarta: Bumi Aksara.
- <https://www.uagc.edu/blog/5-principles-of-great-managemen>
- Purba, A. et al. (2006). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Medan: Pustaka Bangsa.
- Safroni. (2012). *Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia (Teori, Kebijakan, dan Implementasi)*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Schermerhorn, J.R. (1996). *Management*. New York: John Willer & Sons, Inc.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. San Francisco, C.A: Jossey-Bass

## Profil Penulis



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

Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta sejak tahun 1990. *Workshop* yang pernah diikuti *Certified International Sales Management Associate (2016)*, *Certified Professional Marketer (Asia-2019)*. Selain mengajar, penulis juga aktif melakukan penelitian pada UMKM di antaranya Literasi *Marketing Mix* Pada UMKM di Depok Jawa Barat, Penguatan Kinerja Pemasaran pada UMKM di Serang Banten. Beberapa buku yang pernah ditulis antara lain, Buku Komunikasi Bisnis ISBN: 978-602-274-030-8, Modul Pengantar Bisnis, ISBN 978-602-274-027-8, Mengelola Sampah Organik dan Non Organik Menjadi Produk Kreatif yang Bernilai Ekonomi, ISBN: 978-602-274-026-1. Komitmen Triple Helix Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Manajemen Umkm, ISBN: 978-623-6457-28-3, 2021. Strategi Manajemen di Era Didital, Penerbit deepublish, ISBN 978-623-02-5023-1,2022. Azas-Azas Manajemen 2022, Penerbit Widina, ISBN 978 623 459 254 2. Pengantar Bisnis (Konsep *E-Marketing*) Penerbit CV Media Sains Indonesia, ISBN: 978-623-362-585-2,2022. Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Score card), ISBN: 978 623 195 210 3 Penerbit CV Media Sains Indonesia. Manajemen Pemasara (Konsep dan Strategi di Era Digitalisasi) ISBN: 978 623 195 045 1, Penerbit CV Media Sains Indonesia. *E-Marketing* Konsep dan Transformasi Digital, 978 623 02 7308 7, Penerbit Deepublish, 2023.

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

# MANAJEMEN KINERJA PADA ORGANISASI BISNIS

**Dr. (Cand). Umari Abdurrahim Abi Anwar, S.T., M.S.M.,  
CSCM., CLM., CWM., CRP., CPSC., CASC.**  
Universitas Islam Bandung

## **Pengertian Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja merupakan serangkaian proses dan sistem yang bertujuan untuk mengembangkan karyawan sehingga mereka dapat menunaikan tugas mereka dengan efektif (Siraj & Hågen, 2023). Tujuannya adalah untuk membantu karyawan memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka (Awan et al., 2020), mencapai potensi maksimal (Sahoo & Mishra, 2012), dan secara keseluruhan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Brown et al., 2019; Kumar et al., 2015).

Proses manajemen kinerja melibatkan dialog terus-menerus antara karyawan, manajer, dan departemen sumber daya manusia. Ini merupakan pendekatan strategis dan terstruktur yang melibatkan komunikasi, baik secara lisan maupun tertulis sepanjang tahun, dengan penilaian kinerja tahunan sebagai puncaknya.

Prinsip-prinsip manajemen kinerja diterapkan di berbagai sektor, baik di sektor swasta maupun publik. Dalam konteks sektor swasta, manajemen kinerja digunakan untuk mengoptimalkan produktivitas dan kinerja individu serta tim, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Aguilera et al., 2024). Di sektor publik, manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan

efektivitas layanan publik, serta untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintah. Secara keseluruhan, manajemen kinerja adalah alat yang penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan memastikan bahwa karyawan memiliki arah dan dukungan yang diperlukan untuk mencapai potensi mereka secara maksimal.

### **Tujuan Manajemen Kinerja**

Tujuan manajemen kinerja adalah untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka dan mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, keterampilan yang dikembangkan ini, akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Meskipun demikian, sebagian besar karyawan mengalami tantangan terkait dengan penetapan dan tinjauan tujuan mereka serta kurangnya pertemuan tatap muka dengan manajer untuk menerima umpan balik. Penetapan sasaran dalam manajemen kinerja meliputi menetapkan harapan kinerja yang jelas bagi karyawan, yang dapat memengaruhi kompensasi, penghargaan, atau bahkan promosi di masa depan. Umpan balik yang diberikan secara berkelanjutan dan *real-time* membantu karyawan dalam memahami posisi mereka, belajar dari pengalaman, dan terus-menerus meningkatkan kinerja mereka, yang pada gilirannya memberikan keuntungan bagi organisasi.

Perusahaan yang menggunakan manajemen kinerja secara efektif, memiliki peluang yang lebih besar untuk unggul secara finansial dan meningkatkan produktivitas karyawan mereka. Dengan memanfaatkan manajemen kinerja dengan baik, organisasi dapat meningkatkan kinerja individu dan tim, yang akan membantu dalam pencapaian tujuan dan sasaran bisnis mereka. Ini juga memungkinkan karyawan untuk melihat hubungan antara tujuan individu mereka dan tujuan perusahaan, mendorong keterlibatan dan kontribusi yang lebih besar dari mereka.

## **Pentingnya Manajemen Kinerja**

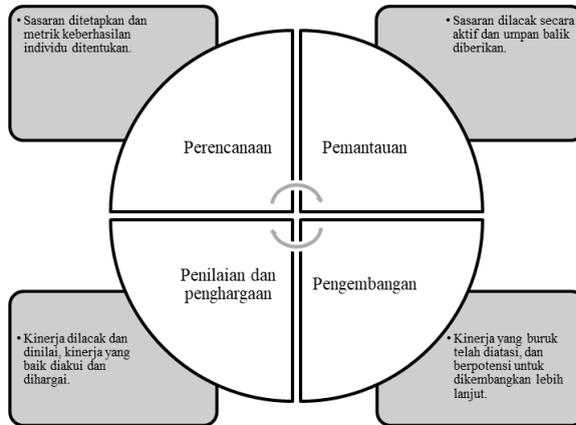
Manajemen kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam keseluruhan struktur organisasi, karena berhasil mencapai tujuan-tujuannya membawa berbagai manfaat baik bagi karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan. Pertama, dengan memantau dan mengembangkan keterampilan serta pelatihan karyawan, manajemen kinerja membantu menciptakan tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan masa depan, yang pada akhirnya memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Elnaga & Imran, 2013; Yimam, 2022).

Kedua, melalui manajemen kinerja yang efektif, karyawan diberikan harapan yang jelas dan dipersiapkan untuk berkembang secara profesional, sehingga memotivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan Perusahaan (Osborne & Hammoud, 2017). Selain itu, karyawan yang mendapat perhatian dan penghargaan dalam proses manajemen kinerja akan merasa lebih terlibat dan cenderung bertahan dalam organisasi, mengurangi tingkat pergantian karyawan yang merugikan.

Ketiga, budaya kerja yang didasarkan pada umpan balik dan kepercayaan yang diperoleh melalui manajemen kinerja yang transparan dan berkelanjutan akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan baik karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan.

Terakhir, efektivitas manajemen kinerja tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan, yang tercermin dalam pertumbuhan pendapatan dan kepuasan pelanggan yang meningkat. Dengan pemahaman yang mendalam terhadap tujuan dan nilai dari strategi manajemen kinerja, organisasi dapat memastikan bahwa proses ini tidak hanya memberikan keuntungan bagi karyawan secara individual, tetapi juga menyumbang pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

## Tahapan Manajemen Kinerja



Gambar 7.1 Tahapan Manajemen Kinerja

Dalam manajemen kinerja, terdapat empat tahapan penting yang harus dilalui, untuk memastikan kinerja optimal karyawan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Tahap pertama adalah perencanaan, di mana tujuan kinerja yang jelas ditetapkan dengan melibatkan karyawan dalam proses perencanaan. Fleksibilitas dalam rencana manajemen kinerja juga diperlukan agar dapat disesuaikan dengan perubahan tujuan organisasi seiring waktu.

Tahap kedua adalah pemantauan, di mana kinerja karyawan secara teratur dipantau terhadap tujuan yang telah ditetapkan, dan umpan balik diberikan kepada karyawan untuk memperbaiki kinerja mereka. Penggunaan perangkat lunak khusus, dapat membantu dalam pelacakan kinerja secara *real-time*, namun pentingnya interaksi langsung dalam memberikan umpan balik tidak boleh diabaikan.

Selanjutnya, tahap pengembangan melibatkan analisis data yang terkumpul selama tahap pemantauan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ini dapat dilakukan melalui penyediaan pelatihan tambahan, sesi *coaching*, atau proyek tambahan yang dirancang untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan karyawan.

Tahap terakhir adalah penilaian dan penghargaan, di mana kinerja karyawan dinilai secara berkala dan dipertimbangkan selama tinjauan kinerja. Ini membantu dalam menentukan nilai kontribusi setiap karyawan terhadap organisasi dan memungkinkan untuk pengakuan dan penghargaan yang sesuai.

Namun, kinerja yang terus-menerus di bawah standar juga harus ditangani secara tepat, mungkin dengan tindakan korektif atau penugasan ulang, sementara kinerja yang luar biasa harus diapresiasi dan dihargai untuk mempertahankan motivasi dan keterlibatan karyawan. Dengan menjalani keempat tahapan ini, secara terus-menerus, organisasi dapat memastikan bahwa manajemen kinerja mereka efektif dan berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis mereka.

### **Proses Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja yang efektif melibatkan serangkaian proses yang dirancang untuk memastikan karyawan berkinerja optimal dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses manajemen kinerja sebagai berikut.

1. Evaluasi yang cermat terhadap proses manajemen kinerja yang ada merupakan langkah awal yang penting sebelum membuat perubahan apa pun. Ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari karyawan dan manajer untuk memahami apa yang berhasil, apa yang tidak berhasil, dan alasan di baliknya. Hasil dari evaluasi ini kemudian dapat digunakan untuk merancang perubahan yang diperlukan.
2. Memilih pendekatan yang sesuai dalam manajemen kinerja. Ada dua pendekatan umum yang bisa dipertimbangkan: pendekatan perilaku dan pendekatan berorientasi pada hasil. Pendekatan perilaku menilai kinerja berdasarkan perilaku dan usaha karyawan, sementara pendekatan berorientasi pada hasil menilai kinerja berdasarkan kriteria objektif. Pemilihan pendekatan ini harus dipertimbangkan berdasarkan peran karyawan dalam organisasi dan sifat pekerjaan yang mereka lakukan.

3. Menyesuaikan proses manajemen kinerja dengan perubahan dalam model kerja, seperti bekerja dari jarak jauh atau secara hibrida. Pelatihan bagi manajer menjadi hal penting dalam memastikan keberhasilan program manajemen kinerja. Mereka perlu dilatih untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan menjaga dialog terbuka dengan staf mereka.
4. Penetapan tujuan SMART (*Spesifik, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) menjadi landasan yang penting dalam mengarahkan upaya kinerja karyawan. Tujuan ini harus jelas, terukur, dan dipersonalisasi sesuai dengan tugas dan ambisi karyawan. Hal ini membantu mengukur kinerja secara efektif dan memberikan dasar untuk identifikasi area perbaikan.
5. Penerapan manajemen kinerja yang berkelanjutan juga menjadi kunci untuk mencapai keberhasilan. Ini melibatkan pembinaan dialog terus-menerus antara manajer dan karyawan, bukan hanya selama tinjauan tahunan. Teknologi juga dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi proses, tetapi perlu diingat bahwa teknologi hanya alat bantu dan tidak menggantikan kebutuhan akan interaksi manusiawi.
6. Memiliki sistem formal yang menetapkan peninjauan kinerja dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi tinggi. Ini memberikan insentif yang jelas bagi karyawan untuk melakukan yang terbaik dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Dengan mengikuti praktik terbaik ini, organisasi dapat memastikan bahwa manajemen kinerja mereka mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

### **Meningkatkan Proses Manajemen Kinerja**

Untuk meningkatkan proses manajemen kinerja, ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, di antaranya sebagai berikut.

1. Keinginan tenaga kerja dari manajemen kinerja.

Sebelum melakukan perubahan apa pun, penting untuk memahami harapan, kebutuhan, dan masalah yang dihadapi oleh tenaga kerja terkait dengan proses manajemen kinerja saat ini. Ini bisa melibatkan melakukan survei internal, wawancara dengan karyawan, dan berdiskusi dengan manajemen. Dengan memahami perspektif karyawan dan manajer, organisasi dapat merancang proses manajemen kinerja yang lebih efektif dan memenuhi kebutuhan seluruh tim.

2. Memberikan manajemen kinerja yang berkelanjutan.

Pendekatan tradisional terhadap manajemen kinerja sering kali terbatas pada tinjauan tahunan atau setengah tahunan. Namun, pendekatan ini sering kali tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang ingin umpan balik yang berkelanjutan dan pengembangan yang terus-menerus. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan apakah organisasi telah beralih ke manajemen kinerja yang berkelanjutan, yang melibatkan percakapan yang sering antara manajer dan karyawan, serta penyesuaian tujuan dan strategi secara terus-menerus.

3. Manajer yang memiliki alat dan keterampilan yang diperlukan.

Manajer memegang peran kunci dalam menjalankan proses manajemen kinerja. Mereka harus dilengkapi dengan alat dan keterampilan yang diperlukan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, mengidentifikasi peluang pengembangan, dan membimbing karyawan menuju pencapaian tujuan mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu melihat apakah manajer telah diberikan pelatihan yang memadai dalam manajemen kinerja dan apakah mereka memiliki akses ke teknologi atau sistem yang mendukung pelaksanaan proses tersebut.

4. Kesempatan untuk meningkatkan transparansi dan partisipasi.

Transparansi dan partisipasi adalah kunci dalam membangun budaya kerja yang inklusif dan berorientasi pada pengembangan. Karyawan harus merasa bahwa proses manajemen kinerja adil dan transparan, dan bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam menetapkan tujuan dan mengevaluasi kinerja mereka. Dengan memperkuat transparansi dan partisipasi dalam proses manajemen kinerja, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen.

Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut secara komprehensif, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana proses manajemen kinerja mereka dapat ditingkatkan, dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

### **Era Manajemen Kinerja Otomatis**

Manajemen kinerja merupakan aspek penting dalam keseluruhan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi. Tidak hanya tanggung jawab SDM saja, tetapi juga menjadi perhatian semua tingkatan kepemimpinan di organisasi tersebut. Namun, sering kali organisasi bingung apakah investasi dalam teknologi akan benar-benar menghasilkan perbaikan yang signifikan dalam proses manajemen kinerja. Faktanya, investasi dalam teknologi hanya akan menghasilkan perbaikan jika ada strategi manajemen kinerja yang spesifik dan terencana dengan baik. Tanpa adanya strategi ini, solusi otomatisasi hanya akan membebani manajer dengan tugas tambahan tanpa memberikan manfaat yang nyata.

Ketika organisasi tidak memiliki visi strategis yang jelas, mereka mungkin hanya akan mengotomatisasi proses manajemen kinerja yang sudah ada, tanpa memperhitungkan potensi perubahan besar yang bisa dibawa oleh teknologi. Akibatnya, hal ini biasanya akan

mengakibatkan kurangnya minat dan penerimaan oleh tenaga kerja dan para pemimpin, yang pada akhirnya akan berdampak pada kesuksesan bisnis secara keseluruhan. Setiap anggota organisasi, termasuk dari level kepemimpinan tertinggi, adalah pemangku kepentingan yang akan mendapatkan manfaat dari implementasi sistem manajemen kinerja otomatis yang melibatkan seluruh organisasi.

Namun, mereka harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan yang ingin dicapai melalui manajemen kinerja. Data dari proses manajemen kinerja ini, mampu memberikan wawasan yang unik dan berharga yang tidak dapat diperoleh melalui cara-cara konvensional seperti pelacakan manual atau survei.

Dalam memilih perangkat lunak atau teknologi untuk mendukung proses manajemen kinerja, ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan, sebagai berikut.

1. Penyesuaian

Perangkat lunak tersebut, harus dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik unik dari industri dan strategi manajemen kinerja organisasi.

2. Transparansi

Perangkat lunak harus mampu menghilangkan kebingungan yang sering dialami oleh manajer dan tim mereka dalam proses manajemen kinerja.

3. Objektivitas

Perangkat lunak harus mampu menyediakan metrik yang objektif yang dapat digunakan oleh manajer, sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

4. Frekuensi

Perangkat lunak tersebut harus memungkinkan untuk memberikan umpan balik secara *real-time* dan periodik terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, sebuah perangkat manajemen kinerja yang ideal seharusnya memiliki setidaknya beberapa fitur berikut.



Gambar 7.2 Fitur perangkat lunak manajemen kinerja.

1. Penetapan Tujuan Dinamis

Tujuan karyawan harus sejalan dengan tujuan organisasi, dan solusi tersebut harus memungkinkan pengubahan tujuan sesuai kebutuhan.

2. Komunikasi Langsung

Perangkat lunak harus menyediakan sarana interaksi antara anggota tim dan manajer secara lancar dan mudah melalui fitur obrolan bawaan.

3. Alat Penjadwalan

Harus memungkinkan penjadwalan tugas, pertemuan, dan kolaborasi antar anggota tim, terutama bagi karyawan yang bekerja di luar kantor atau secara *remote*.

4. Evaluasi Kinerja Berkelanjutan

Manajer harus dapat mengatur penilaian diri otomatis dan kuesioner evaluasi umum yang disampaikan dalam alur kerja melalui sistem manajemen kinerja.

## 5. Alat Pengakuan

Sistem harus memiliki platform di mana manajer dapat memberikan penghargaan kepada anggota tim yang berkinerja baik.

## 6. Umpan Balik 360 Derajat

Umpan balik dari berbagai sumber atau 360 derajat penting untuk meminimalkan bias dalam evaluasi kinerja karyawan.

## 7. Alat Pelacakan Kinerja Proyek

Perangkat lunak harus menyediakan alat seperti *timesheet* untuk melacak penggunaan waktu karyawan dan mencocokkannya dengan *output* yang diharapkan.

## 8. Perbandingan Kinerja

Manajer harus dapat melacak kinerja semua karyawan di tim mereka atau yang ditugaskan ke proyek tertentu, serta menghasilkan laporan kinerja secara otomatis.

## 9. Pengingat dan Notifikasi Otomatis

Sistem harus dapat mengirimkan pengingat dan notifikasi otomatis kepada karyawan dan manajer, untuk mengingatkan mereka akan tenggat waktu dan perkembangan proyek.

## 10. Keamanan Data

Data individu karyawan harus dilindungi dengan sistem keamanan data yang kuat dan dapat diandalkan.

Hal yang krusial dalam implementasi sistem manajemen kinerja adalah pelatihan yang memadai bagi manajer dan karyawan untuk menggunakan sistem tersebut secara efisien. Pilihlah perangkat lunak dari vendor yang menyediakan dukungan berkelanjutan dan membantu pengguna dalam memaksimalkan pemanfaatan sistem tersebut.

Manajemen kinerja adalah aspek penting dalam mengelola sumber daya manusia di sebuah organisasi. Meskipun solusi teknologi telah menjadi bagian integral dari proses ini, penting untuk diingat bahwa esensi dari manajemen kinerja adalah interaksi antara manusia. Solusi teknologi dapat membantu mengotomatiskan beberapa aspek administratif, tetapi mereka tidak dapat menggantikan peran manusia dalam melakukan percakapan-pertumbuhan dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

Manajer memiliki peran kunci dalam mengelola kinerja karyawan mereka. Mereka harus mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, memberikan umpan balik yang efektif, dan mengarahkan mereka menuju tujuan yang ditetapkan. Percakapan umpan balik sering kali merupakan bagian yang paling penting dari manajemen kinerja, karena ini adalah kesempatan bagi manajer untuk membimbing dan mendukung pertumbuhan karyawan mereka.

Namun, percakapan umpan balik tidak selalu mudah dilakukan. Terkadang, mereka melibatkan membahas masalah sensitif atau kinerja yang kurang memuaskan, yang dapat menimbulkan ketegangan atau konflik antara manajer dan karyawan. Di sinilah data objektif dari sistem manajemen kinerja dapat membantu. Data ini dapat memberikan pandangan yang jelas tentang kinerja karyawan, menghilangkan subjektivitas atau bias yang mungkin muncul dalam penilaian manusia.

Selain itu, solusi teknologi dapat membantu dalam mengelola dan melacak tujuan karyawan, menyediakan alat untuk mengatur dan melacak pertemuan atau tugas, dan memberikan pengingat otomatis tentang tenggat waktu atau perkembangan proyek. Dengan menggunakan solusi teknologi yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa manajer memiliki akses ke data yang relevan dan dapat memberikan umpan balik yang berbasis bukti kepada karyawan mereka.

Namun, penting untuk diingat bahwa teknologi hanyalah alat. Penting bagi manajer untuk tetap mengambil peran aktif dalam proses manajemen kinerja, menggunakan data teknologi sebagai panduan untuk membimbing dan mendukung karyawan mereka dalam mencapai potensi penuh mereka. Dengan demikian, kombinasi antara aspek manusia dan teknologi dalam manajemen kinerja dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kinerja karyawan secara efektif.

### **Praktik Terbaik Manajemen Kinerja**

Untuk memastikan keberhasilan manajemen kinerja, penting untuk melihatnya sebagai sebuah proses yang terus berubah dan dinamis, dengan memperhatikan tiga praktik terbaik.

1. Strategi manajemen kinerja yang dirancang dengan baik.

Sebuah rencana manajemen kinerja yang terstruktur dengan baik harus dapat menjawab beberapa pertanyaan kunci. Misalnya, seberapa sering kinerja karyawan akan dievaluasi? Apa metode yang akan digunakan untuk evaluasi tersebut, seperti pelacakan analisis sentimen atau survei pulsa otomatis? Bagaimana pendekatan dalam memberikan umpan balik? Bagaimana rencana tindak lanjut serta sistem evaluasinya? Umpan balik yang diberikan secara berkelanjutan oleh individu yang terlibat langsung dalam pekerjaan, dalam alur kerja sehari-hari, dapat membantu menciptakan perbaikan yang stabil, dan memungkinkan pembelajaran yang terus menerus. Penggunaan alat manajemen kinerja otomatis, memungkinkan untuk menetapkan dan mengubah tujuan dengan fleksibilitas, tanpa memerlukan pertemuan yang tidak perlu, sehingga karyawan dapat menyesuaikan rencana kerja mereka dengan tujuan yang ditetapkan.

2. Budaya komunikasi terbuka dan efektif.

Pemantauan kinerja secara berkelanjutan dapat memicu pembicaraan tentang masalah karyawan.

Namun, hal ini hanya akan efektif jika ada budaya komunikasi yang terbuka dan transparan di dalam organisasi. Budaya komunikasi ini harus menjadi tanggung jawab seluruh organisasi, dimulai dari pimpinan tertinggi dan menyebar ke semua departemen. Manajer yang mampu memberikan umpan balik yang jujur kepada karyawan, serta membantu mereka mencapai potensi maksimal dengan memberikan tujuan yang terukur dan umpan balik yang konkret, sangat penting dalam menciptakan budaya komunikasi yang sehat.

3. Pemantauan terus-menerus.

Meskipun pemantauan kinerja secara terus-menerus terkadang dianggap sebagai bentuk pemantauan yang terlalu invasif, namun pada kenyataannya, hal ini justru merupakan kebalikan dari manajemen kinerja yang efisien. Dalam konteks SDM, ini melibatkan melacak kemajuan karyawan secara *real-time*, memantau output dan hasil kerja mereka, serta memperhatikan sentimen karyawan melalui interaksi sehari-hari. Dengan alat teknologi yang tersedia saat ini, pemantauan kinerja dapat dilakukan secara lebih mudah dan terperinci, sehingga memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi dan menangani masalah dengan cepat.

Dengan menerapkan strategi manajemen kinerja yang komprehensif dan terintegrasi dengan baik, serta memilih alat manajemen kinerja yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, terbuka, dan berorientasi pada prestasi.

## Daftar Pustaka

- Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management Studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/joms.12994>
- Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>
- Brown, T. C., O’Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2019). Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47–82. <https://doi.org/10.1177/1534484318798533>
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 5(4), 137–147. <https://core.ac.uk/download/pdf/234624593.pdf>
- Kumar, P., Nirmala, R., & Nandakumar, P. (2015). Relationship between Performance Management and Organizational Performance. *Acme Intellectuals International Journal of Research in Management, Social Sciences & Technology*, 9(9), 1–13. <http://www.acmeintellects.org/images/IIJRMFILES/Jan2015/23-1-15.pdf>
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50–67. <https://doi.org/10.5590/ijamt.2017.16.1.04>
- Sahoo, C. K., & Mishra, S. (2012). Performance management benefits organizations and their employees. *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 3–5. <https://doi.org/10.1108/09670731211260771>

- Siraj, N., & Hågen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819>
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>

## Profil Penulis



**Dr. (Cand.) Umari Abdurrahim Abi Anwar, S.T., M.S.M., CSCM., CLM., CWM., CRP., CPSC., CASC.**

Ketertarikan penulis terhadap Teknik Manajemen Industri dimulai pada tahun 2008 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk mendalami Jenjang Pendidikan Sarjana disiplin keilmuan Teknik Industri Universitas Jenderal Achmad Yani bidang keahlian Manajemen Bisnis *Enterprise Resources Planning* sebagai basis *interface Supply Chain Management* lulus pada Tahun 2013 dengan predikat Sangat Memuaskan. Pada tahun 2015, penulis meneruskan jenjang Pendidikan Magister Sains Manajemen Universitas Padjadjaran Bidang Konsentrasi Manajemen Operasi dengan Keahlian *Supply Chain Management* dan Manajemen Kualitas lulus pada Tahun 2017 dengan predikat *Cumlaude/Excellent* serta meraih penghargaan Peraih IPK Tertinggi. Di Tahun 2021 penulis meneruskan jenjang Pendidikan Doktor di Universitas Pendidikan Indonesia dengan Bidang Konsentrasi Strategik hingga saat ini penulis selain dari aktif mengajar di Universitas Islam Bandung konsentrasi Manajemen Operasi kerap mengikuti beragam pelatihan berbasis sertifikasi keahlian profesi sebagai penunjang pemahaman dan peningkatan karier.

E-mail Penulis: [umari.abdurrahim@unisba.ac.id](mailto:umari.abdurrahim@unisba.ac.id)



# PENTINGNYA MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI

**Dr. Sahudi, S.PdI., M.H.I., M.Pd.I.**  
UINSA Surabaya

## **Pendahuluan**

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, karena manajemen dapat memastikan bahwa semua kegiatan yang terjadi di organisasi berjalan dengan lancar, efisien, dan efektif. Manajemen juga dapat meningkatkan kualitas, daya saing, dan tanggung jawab sosial organisasi.

## **Bagaimana Manajemen dapat Meningkatkan Kinerja Organisasi**

Manajemen dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan melakukan berbagai fungsi, seperti

1. menentukan tujuan dan arah organisasi, serta mengembangkan strategi, kebijakan, dan prosedur yang sesuai;
2. menciptakan dan memelihara struktur organisasi yang tepat, serta menempatkan orang-orang yang tepat pada posisi yang tepat;

3. menggunakan sumber daya manusia, finansial, material, dan informasi secara optimal, serta mengalokasikan dan mendistribusikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi;
4. memfasilitasi komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi antara berbagai unit, departemen, dan tingkat organisasi, serta dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya;
5. memberikan motivasi, penghargaan, dan pengembangan kepada karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehat, dan aman;
6. mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi secara berkala, serta melakukan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan; dan
7. mengidentifikasi dan mengatasi berbagai masalah, konflik, dan tantangan yang dihadapi organisasi, serta mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

### **Pentingnya Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi**

Ada lima belas alasan pentingnya manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi.

1. Manajemen berperan untuk mengatur dan mengendalikan berbagai kegiatan yang terjadi di sebuah organisasi.

Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen berperan penting dalam mengatur dan mengendalikan berbagai kegiatan yang terjadi di sebuah organisasi, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Dengan manajemen yang baik, organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien, serta mampu menghadapi berbagai tantangan dan peluang yang ada. Beberapa peran manajemen dalam mengatur dan mengendalikan kegiatan organisasi adalah sebagai berikut:

- a. peran manajemen dalam perencanaan adalah menetapkan visi, misi, tujuan, strategi, dan rencana kerja organisasi. perencanaan juga meliputi analisis situasi, penetapan prioritas, alokasi sumber daya, dan evaluasi alternatif;
  - b. peran manajemen dalam pengorganisasian adalah menentukan struktur, fungsi, tugas, tanggung jawab, dan wewenang bagi setiap anggota organisasi. pengorganisasian juga meliputi pembagian kerja, koordinasi, delegasi, dan komunikasi antarunit kerja;
  - c. peran manajemen dalam pengarahan adalah memberikan motivasi, bimbingan, dukungan, dan umpan balik kepada anggota organisasi, agar dapat bekerja sesuai dengan rencana dan standar yang ditetapkan. pengarahan juga meliputi pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, dan peningkatan kinerja; dan
  - d. peran manajemen dalam pengawasan adalah mengukur dan menilai hasil kerja anggota organisasi, serta melakukan tindakan korektif dan preventif, jika diperlukan. pengawasan juga meliputi pengendalian kualitas, pengendalian biaya, pengendalian risiko, dan pengendalian perubahan.
2. Manajemen bertanggung jawab untuk menentukan tujuan dan arah organisasi.

Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, koordinasi, dan pengaturan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu tugas penting dari manajemen adalah menentukan tujuan dan arah organisasi. Tujuan dan arah organisasi adalah gambaran mengenai apa yang ingin dicapai oleh organisasi dan bagaimana cara mencapainya. Tujuan dan arah organisasi harus sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Tujuan dan arah organisasi juga harus jelas, spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu.

Manajemen bertanggung jawab untuk menentukan tujuan dan arah organisasi dengan melibatkan para pemangku kepentingan, seperti pemilik, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat. Manajemen juga harus memastikan bahwa tujuan dan arah organisasi dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota organisasi dan dipahami oleh mereka. Manajemen harus mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tujuan dan arah organisasi secara berkala dan melakukan perbaikan jika diperlukan. Manajemen harus menetapkan apa yang ingin dicapai oleh organisasi dan bagaimana caranya. Dengan begitu, manajemen bisa memberi petunjuk, dorongan, dan pengawasan kepada organisasi supaya bisa mencapai hasil yang terbaik.

3. Manajemen menciptakan dan memelihara struktur organisasi yang tepat untuk menghasilkan kinerja yang optimal dari setiap anggota organisasi.

Salah satu tugas penting manajemen adalah menentukan bagaimana organisasi akan disusun dan diatur agar dapat mencapai tujuan-tujuannya. Struktur organisasi adalah pola hubungan antara posisi-posisi dalam organisasi dan antara anggota-anggota organisasi. Struktur organisasi memengaruhi seberapa efektif dan efisien organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Manajemen harus menciptakan dan memelihara struktur organisasi yang tepat untuk menghasilkan kinerja yang optimal dari setiap anggota organisasi. Struktur organisasi yang tepat adalah yang sesuai dengan strategi, lingkungan, teknologi, dan sumber daya organisasi.

Struktur organisasi yang tepat juga harus memperhatikan faktor-faktor seperti ukuran, diferensiasi, integrasi, spesialisasi, koordinasi, otoritas, tanggung jawab, dan fleksibilitas organisasi. Manajemen dapat memilih dari berbagai jenis struktur organisasi, seperti struktur fungsional, struktur divisi, struktur matriks, struktur tim, struktur jaringan, atau struktur hibrida. Setiap jenis struktur organisasi memiliki kelebihan dan

kekurangan tersendiri. Manajemen harus mengevaluasi dan menyesuaikan struktur organisasi secara berkala untuk memastikan bahwa struktur organisasi tetap relevan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4. Manajemen memastikan bahwa sumber daya manusia, finansial, material, dan informasi digunakan secara efisien dan efektif.

Manajemen bertanggung jawab untuk mengalokasikan dan mengendalikan sumber daya organisasi, yaitu sumber daya manusia, finansial, material, dan informasi. Sumber daya organisasi adalah aset-aset yang dimiliki atau diperoleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Sumber daya organisasi harus digunakan secara efisien dan efektif agar organisasi dapat bersaing dan berkembang di pasar. Manajemen memastikan bahwa sumber daya manusia, yaitu karyawan-karyawan organisasi, memiliki kualifikasi, keterampilan, motivasi, dan kesejahteraan yang baik. Manajemen juga memastikan bahwa sumber daya finansial, yaitu uang dan modal organisasi, dialokasikan dan dikelola dengan baik sesuai dengan anggaran, rencana, dan kebutuhan organisasi.

Manajemen juga memastikan bahwa sumber daya material, yaitu bahan baku, peralatan, fasilitas, dan barang jadi organisasi, digunakan dan disimpan dengan baik sesuai dengan standar kualitas, keselamatan, dan lingkungan. Manajemen juga memastikan bahwa sumber daya informasi, yaitu data, pengetahuan, dan teknologi organisasi, digunakan dan dibagikan dengan baik sesuai dengan kebijakan, prosedur, dan etika organisasi. Dengan memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efisien dan efektif, manajemen dapat meningkatkan produktivitas, kualitas, inovasi, dan kepuasan pelanggan organisasi.

5. Manajemen memfasilitasi komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi antara berbagai unit, departemen, dan tingkat organisasi.

Komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi adalah tiga keterampilan penting yang harus dimiliki oleh manajemen dalam mengelola organisasi. Komunikasi adalah proses pertukaran informasi, ide, dan emosi antara pengirim dan penerima. Koordinasi adalah proses penyesuaian aktivitas, sumber daya, dan waktu antara berbagai pihak yang terlibat dalam pencapaian tujuan bersama. Kolaborasi adalah proses kerja sama antara berbagai pihak yang memiliki tujuan, kepentingan, atau nilai yang sama atau saling mendukung.

Manajemen memfasilitasi komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi antara berbagai unit, departemen, dan tingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Manajemen harus memastikan bahwa informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu disampaikan dan diterima oleh semua pihak yang membutuhkannya. Manajemen juga harus memastikan bahwa aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh berbagai unit, departemen, dan tingkat organisasi saling sesuai, terintegrasi, dan terkendali. Manajemen juga harus memastikan bahwa berbagai unit, departemen, dan tingkat organisasi bekerja sama dengan baik, saling menghargai, dan saling membantu. Dengan memfasilitasi komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi antara berbagai unit, departemen, dan tingkat organisasi, manajemen dapat menciptakan sinergi, harmoni, dan keterlibatan dalam organisasi.

6. Manajemen memberikan motivasi, penghargaan, dan pengembangan kepada karyawan agar mereka merasa puas, berkomitmen, dan berprestasi.

Manajemen harus memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi, penghargaan, dan pengembangan karyawan. Motivasi adalah dorongan atau alasan yang mendorong karyawan untuk

berperilaku atau bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Penghargaan adalah bentuk pengakuan atau pemberian nilai atas kontribusi atau prestasi karyawan. Pengembangan adalah proses peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan, pendidikan, atau pengalaman. Manajemen memberikan motivasi, penghargaan, dan pengembangan kepada karyawan agar mereka merasa puas, berkomitmen, dan berprestasi.

Manajemen harus mengetahui kebutuhan, harapan, dan tujuan karyawan, serta memberikan umpan balik, dukungan, dan bimbingan yang sesuai. Manajemen juga harus memberikan penghargaan yang adil, tepat, dan menarik, baik berupa materi maupun non-materi, kepada karyawan yang berprestasi atau berkontribusi. Manajemen juga harus memberikan kesempatan dan fasilitas yang memadai untuk pengembangan karyawan, baik secara individu maupun kelompok. Dengan memberikan motivasi, penghargaan, dan pengembangan kepada karyawan, manajemen dapat meningkatkan kepuasan, komitmen, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Manajemen juga dapat meningkatkan kualitas, produktivitas, dan inovasi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

7. Manajemen mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi secara berkala, serta melakukan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan.

Manajemen harus memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan tujuan, strategi, dan standar yang telah ditetapkan. Untuk itu, manajemen harus mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi secara berkala, menggunakan berbagai metode, alat, dan indikator yang relevan. Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil atau *output* organisasi terhadap sasaran atau *outcome* yang diharapkan. Manajemen juga harus melakukan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan terhadap organisasi,

berdasarkan hasil pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi.

Perbaikan dan pengembangan berkelanjutan adalah proses peningkatan kualitas, efektivitas, dan efisiensi organisasi secara terus-menerus, melalui penerapan perubahan, inovasi, atau pembelajaran organisasi. Dengan mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi secara berkala, serta melakukan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, manajemen dapat memantau dan mengendalikan jalannya organisasi, serta mengantisipasi dan menangani berbagai masalah, tantangan, atau peluang yang muncul. Manajemen juga dapat meningkatkan daya saing, reputasi, dan keberlanjutan organisasi.

8. Manajemen mengidentifikasi dan mengatasi berbagai masalah, konflik, dan tantangan yang dihadapi organisasi.

Organisasi tidak selalu berjalan lancar dan tanpa hambatan. Dalam menjalankan aktivitasnya, organisasi sering kali menghadapi berbagai masalah, konflik, dan tantangan yang dapat mengganggu kinerja, produktivitas, dan kepuasan organisasi. Masalah adalah situasi yang menyimpang dari kondisi yang diharapkan atau diinginkan. Konflik adalah ketidaksesuaian atau pertentangan antara dua atau lebih pihak yang memiliki kepentingan, tujuan, atau nilai yang berbeda atau bertentangan. Tantangan adalah kesulitan atau rintangan yang harus dihadapi atau diatasi oleh organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran. Manajemen mengidentifikasi dan mengatasi berbagai masalah, konflik, dan tantangan yang dihadapi organisasi dengan menggunakan berbagai metode, teknik, dan strategi yang sesuai. Manajemen harus mampu mengenali, menganalisis, dan mendefinisikan masalah, konflik, dan tantangan yang ada, serta menentukan penyebab, dampak, dan alternatif solusinya.

Manajemen juga harus mampu memilih, menerapkan, dan mengevaluasi solusi yang paling efektif dan efisien

untuk mengatasi masalah, konflik, dan tantangan yang ada, serta melakukan tindak lanjut dan perbaikan jika diperlukan. Manajemen juga harus mampu mengelola, menyelesaikan, dan mencegah konflik yang dapat merusak hubungan, kerja sama, dan kinerja organisasi. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi berbagai masalah, konflik, dan tantangan yang dihadapi organisasi, manajemen dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas, efektivitas, dan efisiensi organisasi. Manajemen juga dapat menciptakan iklim dan budaya organisasi yang kondusif, harmonis, dan produktif.

9. Manajemen mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi.

Organisasi tidak beroperasi dalam ruang hampa, melainkan dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks. Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang ada di luar batas organisasi yang dapat memengaruhi kinerja, keputusan, dan aktivitas organisasi. Lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah faktor-faktor yang ada di dalam organisasi, seperti karyawan, manajemen, struktur, budaya, dan sumber daya. Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang ada di luar organisasi, seperti pelanggan, pesaing, pemasok, pemerintah, masyarakat, dan teknologi. Lingkungan organisasi sering kali mengalami perubahan, baik yang terencana maupun yang tidak terduga, yang dapat memberikan peluang atau ancaman bagi organisasi.

Perubahan lingkungan dapat bersifat gradual atau radikal, stabil atau turbulen, sederhana atau kompleks, dan homogen atau heterogen. Manajemen harus mampu mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang memengaruhi organisasi, agar organisasi dapat bertahan dan berkembang di pasar. Manajemen mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal

dan eksternal yang memengaruhi organisasi dengan menggunakan berbagai metode, teknik, dan strategi yang sesuai. Manajemen juga harus mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi perubahan organisasi, baik yang bersifat reaktif maupun proaktif, untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Manajemen juga harus mampu menciptakan, memelihara, dan mengembangkan kemampuan adaptif organisasi, yaitu kemampuan untuk belajar, berinovasi, dan berubah secara cepat dan fleksibel. Dengan mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi, manajemen dapat memanfaatkan peluang, mengurangi ancaman, dan meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen juga dapat menciptakan keunggulan kompetitif, reputasi, dan keberlanjutan organisasi.

10. Manajemen mengembangkan dan menerapkan strategi, kebijakan, dan prosedur yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai organisasi.

Strategi, kebijakan, dan prosedur adalah tiga elemen penting yang harus dimiliki oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Strategi adalah rencana umum atau arah tindakan yang akan diambil oleh organisasi untuk menghadapi lingkungan, pesaing, dan peluang. Kebijakan adalah aturan atau pedoman yang mengatur keputusan dan perilaku organisasi dalam situasi tertentu. Prosedur adalah langkah-langkah atau urutan tindakan yang harus diikuti oleh organisasi untuk melaksanakan kebijakan atau strategi.

Manajemen mengembangkan dan menerapkan strategi, kebijakan, dan prosedur yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai organisasi. Visi adalah gambaran ideal atau cita-cita yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan. Misi adalah pernyataan singkat yang menjelaskan tujuan, sasaran, dan ruang lingkup organisasi. Nilai adalah prinsip-prinsip atau standar

etika yang menjadi dasar atau acuan bagi organisasi dalam berperilaku atau bertindak. Manajemen harus mampu merumuskan, mengomunikasikan, dan mengimplementasikan strategi, kebijakan, dan prosedur yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai organisasi, dengan menggunakan berbagai metode, teknik, dan strategi yang sesuai.

Manajemen harus memastikan bahwa strategi, kebijakan, dan prosedur yang dibuat dan diterapkan dapat mendukung pencapaian visi, misi, dan nilai organisasi, serta sesuai dengan kebutuhan, harapan, dan kepentingan para pemangku kepentingan organisasi. Manajemen juga harus memastikan bahwa strategi, kebijakan, dan prosedur yang dibuat dan diterapkan dapat dievaluasi dan disesuaikan secara berkala, sesuai dengan perubahan lingkungan, situasi, dan kondisi organisasi. Dengan mengembangkan dan menerapkan strategi, kebijakan, dan prosedur yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai organisasi, manajemen dapat memberikan arah, pedoman, dan mekanisme yang jelas dan konsisten bagi organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.

11. Manajemen menumbuhkan budaya organisasi yang sehat, etis, dan inovatif.

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, asumsi, keyakinan, dan perilaku yang dibagikan dan dipraktikkan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi memengaruhi cara berpikir, bersikap, dan bertindak organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Budaya organisasi juga mencerminkan identitas, visi, misi, dan nilai organisasi. Manajemen menumbuhkan budaya organisasi yang sehat, etis, dan inovatif dengan menggunakan berbagai metode, teknik, dan strategi yang sesuai. Manajemen harus mampu menetapkan, mengomunikasikan, dan menginternalisasi nilai, norma, asumsi, keyakinan, dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi, serta memberikan contoh dan teladan yang baik bagi anggota organisasi. Manajemen juga harus mampu

menciptakan, memelihara, dan mengembangkan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif, aman, nyaman, dan menyenangkan bagi anggota organisasi. Manajemen juga harus mampu memberikan motivasi, penghargaan, dan pengembangan yang memadai bagi anggota organisasi, agar mereka merasa puas, berkomitmen, dan berprestasi.

Dengan menumbuhkan budaya organisasi yang sehat, etis, dan inovatif, manajemen dapat meningkatkan kesejahteraan, kesehatan, dan kualitas hidup anggota organisasi. Manajemen juga dapat meningkatkan integritas, tanggung jawab, dan profesionalisme organisasi.

12. Manajemen meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan organisasi kepada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

Kualitas produk dan layanan adalah tingkat kepuasan atau kesesuaian yang dirasakan oleh pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya terhadap produk atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi. Kualitas produk dan layanan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti fitur, fungsi, desain, keandalan, ketersediaan, kecepatan, keramahan, dan harga produk atau layanan. Manajemen meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan organisasi kepada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya dengan menggunakan berbagai metode, teknik, dan strategi yang sesuai. Manajemen harus mampu mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kebutuhan, harapan, dan kepuasan pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya terhadap produk atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi, serta melakukan survei, wawancara, atau observasi secara berkala.

Manajemen juga harus mampu merancang, mengembangkan, dan menyempurnakan produk atau layanan yang sesuai dengan standar kualitas, spesifikasi, dan persyaratan yang ditetapkan oleh organisasi, serta melakukan pengujian, pengawasan,

dan penjaminan kualitas secara rutin. Manajemen juga harus mampu memberikan pelayanan yang prima, profesional, dan personal kepada pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya, serta melakukan penanganan keluhan, pengembalian, atau kompensasi secara cepat dan adil. Dengan meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan organisasi kepada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya, manajemen dapat meningkatkan loyalitas, kepercayaan, dan reputasi organisasi. Manajemen juga dapat meningkatkan penjualan, pendapatan, dan laba organisasi.

13. Manajemen meningkatkan citra dan reputasi organisasi di mata publik dan kompetitor.

Citra dan reputasi organisasi adalah persepsi atau penilaian yang dimiliki oleh publik dan kompetitor terhadap organisasi. Citra dan reputasi organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kualitas produk dan layanan, kinerja keuangan, tanggung jawab sosial, etika bisnis, dan identitas merek organisasi. Manajemen meningkatkan citra dan reputasi organisasi di mata publik dan kompetitor dengan menggunakan berbagai metode, teknik, dan strategi yang sesuai. Manajemen harus mampu menentukan, mengomunikasikan, dan mempertahankan visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi, serta menciptakan diferensiasi dan keunikan organisasi.

Manajemen juga harus mampu menghadapi, menyelesaikan, dan mencegah berbagai krisis, konflik, atau skandal yang dapat merusak citra dan reputasi organisasi, serta melakukan tindakan-tindakan yang dapat memulihkan dan meningkatkan kepercayaan publik dan kompetitor. Dengan meningkatkan citra dan reputasi organisasi di mata publik dan kompetitor, manajemen dapat meningkatkan loyalitas, kepuasan, dan preferensi pelanggan terhadap organisasi. Manajemen juga dapat meningkatkan pangsa pasar, pertumbuhan, dan profitabilitas organisasi.

14. Manajemen meningkatkan daya saing dan keunggulan bersaing organisasi di pasar global.

Daya saing dan keunggulan bersaing adalah dua konsep penting yang harus dimiliki oleh organisasi untuk dapat bersaing dan berkembang di pasar global. Daya saing adalah kemampuan organisasi untuk menawarkan produk atau layanan yang lebih baik, lebih murah, atau lebih cepat daripada pesaingnya. Keunggulan bersaing adalah faktor-faktor yang membuat organisasi unggul atau berbeda dari pesaingnya, baik dalam hal kualitas, harga, pelayanan, inovasi, atau merek. Manajemen meningkatkan daya saing dan keunggulan bersaing organisasi di pasar global dengan menggunakan berbagai metode, teknik, dan strategi yang sesuai. Manajemen harus mampu menganalisis dan memahami lingkungan, pelanggan, pesaing, dan peluang global, serta menentukan posisi, sasaran, dan strategi organisasi di pasar global.

Manajemen juga harus mampu berinovasi, beradaptasi, dan berkolaborasi dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar organisasi, untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan efektivitas organisasi. Dengan meningkatkan daya saing dan keunggulan bersaing organisasi di pasar global, manajemen dapat meningkatkan pangsa pasar, pertumbuhan, dan profitabilitas organisasi. Manajemen juga dapat meningkatkan citra, reputasi, dan keberlanjutan organisasi.

15. Manajemen meningkatkan kesejahteraan dan tanggung jawab sosial organisasi terhadap masyarakat dan lingkungan.

Kesejahteraan dan tanggung jawab sosial adalah dua konsep penting yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Kesejahteraan adalah kondisi kehidupan yang baik, sejahtera, dan bahagia yang dirasakan oleh anggota organisasi, baik secara individu maupun kolektif. Tanggung jawab sosial adalah kewajiban atau

komitmen organisasi untuk berkontribusi secara positif terhadap masyarakat dan lingkungan, baik secara lokal maupun global. Manajemen meningkatkan kesejahteraan dan tanggung jawab sosial organisasi terhadap masyarakat dan lingkungan dengan menggunakan berbagai metode, teknik, dan strategi yang sesuai.

Manajemen juga harus mampu meningkatkan, mendukung, dan berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan, baik dalam hal sosial, ekonomi, budaya, atau lingkungan. Dengan meningkatkan kesejahteraan dan tanggung jawab sosial organisasi terhadap masyarakat dan lingkungan, manajemen dapat meningkatkan kualitas hidup, kepuasan, dan loyalitas anggota organisasi. Manajemen juga dapat meningkatkan citra, reputasi, dan keberlanjutan organisasi.

## Daftar Pustaka

- Adi, A. (2020). *Manajemen Kinerja Organisasi Publik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Agus, A. & Muharam, H. (2019). *Manajemen Kinerja: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Akbar, R. & Prasetyo, A. (2021). *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Implementasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ali, M. & Wibowo, A. (2018). *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Pengukuran*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Anwar, S. (2020). *Manajemen Kinerja: Strategi Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Asrori, M. (2021). *Manajemen Kinerja: Konsep, Model, dan Aplikasi*. Surabaya: Penerbit Airlangga University Press.
- Fauzi, A. & Nugroho, R. (2020). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Gava Media.
- Fitriani, N. & Suryana, A. (2019). *Manajemen Kinerja: Konsep, Proses, dan Implementasi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hadi, S. & Prasetya, A. (2018). *Manajemen Kinerja: Strategi Mencapai Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Penerbit CAPS.
- Hamzah, A. & Wijaya, M. (2022). *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Pengembangan*. Makassar: Penerbit UNM Press.
- Hasan, M. & Kurniawan, B. (2020). *Manajemen Kinerja: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Rajawali Pers.
- Husaini, U. & Pramono, R. (2019). *Manajemen Kinerja: Pendekatan Komprehensif*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.

- Irawan, H. & Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Kinerja: Konsep, Metode, dan Teknik*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Iskandar, D. & Sari, N. (2018). *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Kadir, A. & Wibowo, A. (2023). *Manajemen Kinerja: Prinsip, Proses, dan Implementasi*. Jakarta: Penerbit Prenada Media.
- Kurniawan, H. & Prasetyo, A. (2022). *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Evaluasi*. Surakarta: Penerbit UNS Press.
- Mardiasmo, M. (2018). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi, M. & Setiawan, H. (2019). *Manajemen Kinerja: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Nitisemito, A. & Wibisono, D. (2020). *Manajemen Kinerja: Konsep, Metode, dan Teknik*. Malang: Penerbit Bayumedia.
- Prasetya, A. & Kurniawan, H. (2021). *Manajemen Kinerja: Teori, Desain, dan Implementasi*. Jakarta: Penerbit Buku Kita.
- Suryani, N. & FoEh, J. (2018). *Kinerja Organisasi*. Denpasar: Penerbit Udayana University Press.
- Wibowo, A. & Ali, M. (2020). *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Pengukuran*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

## **Profil Penulis**

### **Dr. Sahudi, S.Pd.I., M.H.I., M.Pd.I**



Penulis adalah seorang akademisi dan penulis yang memiliki ketertarikan di bidang ilmu agama, pendidikan, ekonomi dan bisnis. Ia menyelesaikan pendidikan S-1 Prodi Kependidikan Islam di Universitas Qomaruddin Gresik, S-2 (Hukum Islam dan PAI Fikih) di UIN Sunan Ampel Surabaya, dan S-3 Dirasat Islamiyah di UIN Alauddin Makassar. Ia juga pernah mengenyam Pendidikan di Ponpes Mazraatul Ulum Paciran Lamongan, Ponpes Langitan Widang Tuban, Ponpes Lirboyo Kediri, dan Pondok Modern Gontor Ponorogo. Ia memiliki pengalaman mengajar di berbagai mata kuliah, seperti Studi al-Quran, Studi Al-Hadits, Ushul Fikih, Manajemen Zakat dan Wakaf, Etika Bisnis Islam, dan Manajemen Pemasaran. Ia memiliki sertifikat pendidik di rumpun/bidang ilmu zakat dan wakaf. Salah satu karya tulisnya yang terdaftar di HAKI adalah buku berjudul Ekonomi Islam (Kajian Tentang Zakat, Infak, Sedekah, Wakaf dan Problematikanya), yang diterbitkan pada tahun 2017 dan mendapatkan nomor permohonan EC00201901870 pada tahun 2019. Penulis adalah seorang penulis yang produktif dan kompeten di bidangnya.

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

# TRANSFORMASI ORGANISASI DENGAN SISTEM INFORMASI (SISTEM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN BERBASIS TRADISIONAL)

**Makhfudi, S.P., M.M.**

Universitas Muhammadiyah Manado

Kata transformasi adalah perubahan, berubah dari keadaan yang sebelumnya menjadi baru sama sekali (Daryanto 2000). Transformasi adalah perubahan yang terjadi pada seseorang atau suatu hal. Biasanya, transformasi melahirkan sesuatu yang benar-benar berbeda dari wujud asalnya, padanan dari kata Transformasi adalah sebuah proses perubahan secara berangsur-angsur, sehingga sampai pada tahap *ultimate*, perubahan yang dilakukan dengan cara memberi respons terhadap pengaruh unsur eksternal dan internal yang akan mengarahkan perubahan dari bentuk yang sudah dikenal sebelumnya, melalui proses menggandakan secara berulang-ulang atau melipatgandakan.

Organisasi sebagai salah satu fungsi manajemen sesungguhnya telah banyak didefinisikan oleh para ahli. Gibson *et al.* mengartikan organisasi sebagai wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. organisasi sebagai kesatuan (*entity*) *social* yang dikordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan

yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi adalah “Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan” (Sondang P. Siagian).

Beberapa pengertian tersebut, maka organisasi adalah sebuah wadah, tempat atau sistem untuk melakukan kegiatan bersama untuk mencapau tujaun yang diinginkan, sedangkan Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses pembentukan wadah/sistem dan penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Imam Machali, dkk., 2017). Unsur-unsur dasar yang membentuk sebuah organisasi adalah 1) adanya tujuan bersama; organisasi mensyaratkan sesuatu yang akan diinginkan, biasanya terrumuskan dalam visi, misi, target dan tujuan. Tujuan inilah yang menyatukan berbagai unsure dalam organisasi; 2) adanya kerja sama dua orang atau lebih; organisasi terbentuk karena adanya kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan Bersama; 3) adanya pembagian tugas; untuk efektivitas, efisiensi, dan produktivitas organisasi dibutuhkan pembagian tugas; dan 4) adanya kehendak untuk bekerja sama; anggota organisasi mempunyai kemauan/kehendak untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Sistem informasi adalah serangkaian komponen yang bekerja bersama untuk mengumpulkan, mengelola, menyimpan, memproses, dan menyebarkan informasi yang diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan dalam suatu organisasi atau entitas di dalamnya terdapat beberapa komponen utama yang memainkan peran kunci: 1) data adalah bahan mentah dalam sistem informasi. Ini bisa berupa fakta, angka, teks, atau bahkan gambar. Data harus dihimpun dengan cermat untuk memberikan informasi yang berguna; 2) teknologi adalah perangkat keras dan perangkat lunak

yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mengolah data. Ini mencakup komputer, server, basis data, dan aplikasi perangkat lunak; 3) proses dalam sistem informasi mengacu pada cara data diambil, diproses, dan disebar. Proses ini dirancang untuk memastikan informasi mencapai orang yang tepat pada waktu yang tepat; dan 4) orang-orang adalah pengguna sistem informasi, mereka menggunakan teknologi dan proses untuk mengambil keputusan dan menjalankan operasi sehari-hari ([www.is.itats.ac.id](http://www.is.itats.ac.id)).

Dalam transformasi ini, Sistem Informasi Manajemen (SIM) memainkan peran penting dalam mendukung perubahan organisasi ke arah yang lebih digital. Dengan pesatnya perkembangan teknologi digital, seperti kecerdasan buatan, data besar, komputasi awan, *blockchain*, dan internet industri, telah mengubah cara ekonomi tradisional menjadi ekonomi digital dan ekonomi cerdas. Transformasi digital telah menjadi mekanisme integral bagi perusahaan untuk mencapai terobosan inovasi dan pembangunan berkelanjutan (Restu Fajar, 2023).

Sistem informasi harus mencakup unsur-unsur perangkat keras dan perangkat lunak komputer, prosedur-prosedur, model analisis, perencanaan, teknik pengambilan keputusan dan basis data. Jadi, suatu sistem baru dapat disebut sistem informasi bila menggunakan komputer. Suatu sistem informasi yang tidak menggunakan komputer belum dapat disebut sistem informasi dalam pengertian masa kini informasi saat ini, dilihat sebagai sumber daya strategis, sumber yang potensial untuk mendapatkan keunggulan dalam bersaing, atau sebagai senjata strategis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam iklim bisnis yang baru. Sistem informasi merupakan suatu kerangka kerja di mana sumber daya (manusia dan komputer) dikoordinasikan untuk mengubah masukan (data) menjadi keluaran (informasi) guna mencapai sasaran-sasaran.

Organisasi Wilkinson (2007) begitu mendefinisikan sistem informasi sebagai kombinasi dari manusia, fasilitas atau alat teknologi, media, prosedur, dan pengendalian yang dimaksudkan untuk menata jaringan komunikasi yang penting; pengolahan atas transaksi-transaksi tertentu dan rutin, membantu manajemen, pemakai intern dan ekstern serta menyediakan dasar pengambilan keputusan yang tepat (intelligent). Leidner (2004), sistem informasi sebagai suatu sistem yang tersusun atas elemen mesin orang yang terintegrasi untuk menghasilkan informasi yang dapat mendukung fungsi-fungsi operasi, manajemen dan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.

Negara kepulauan Indonesia memiliki banyak budaya, sebenarnya mempunyai beragam permainan tradisional yang memiliki nilai-nilai luhur dalam membentuk karakter anak. Dengan memainkan permainan tradisional, anak dapat belajar berkolaborasi dengan teman, belajar kekompakan, belajar mengendalikan diri ataupun emosinya, belajar bertanggung jawab, belajar tertib pada aturan, serta belajar menghargai orang lain (Sertiati dan Hayati, 2014).

Permainan tradisional merupakan permainan zaman dahulu dengan beragam macam budaya. Permainan tradisional merupakan satu di antara unsur kebudayaan bangsa Indonesia yang banyak tersebar di berbagai penjuru nusantara. Namun, semakin berkembangnya teknologi ini, keberadaan permainan tradisional sudah berangsur-angsur mengalami kepunahan terutama bagi mereka yang tinggal di perkotaan. Hal ini dipengaruhi juga dengan kurangnya peran orang tua dan masyarakat dalam memberdayakan permainan tradisional ini. Salah satu cara yang bisa digunakan untuk mengaktifkan hal tersebut adalah dengan penanaman nilai karakter yang dilakukan oleh guru di sekolah, karena sekolah merupakan tempat pertama anak belajar secara berkelompok, terlebih lagi nilai sebaiknya diajarkan sejak dini atau sejak awal pada masa kanak-kanak.

## **Peran Teknologi bagi Organisasi**

Perkembangan teknologi dapat menggantikan posisi manusia untuk bekerja, peran penting dalam kehidupan manusia, yaitu informasi di mana ia dapat mendatangkan kerugian dan dapat juga mendatangkan keuntungan. Informasi yang salah, atau informasi yang tidak jelas kebenarannya dapat mendatangkan kerugian bagi organisasi, tetapi informasi yang jelas akan mendatangkan keuntungan. Dalam menjalankan kegiatan sehari-hari, informasi menjadi hal yang sangat penting. Demikian juga dalam organisasi, tanpa adanya informasi yang tepat, kegiatan dalam organisasi tidak akan berjalan dengan baik, sistem ini berguna untuk melayani kebutuhan-kebutuhan informasi bagi setiap unit fungsional pada semua tingkatan dalam organisasi.

Setiap tingkatan dalam organisasi memiliki rencana yang berbeda, dalam mendukung setiap kebutuhan informasi. Implementasi teknologi dalam kegiatan operasional organisasi akan memberikan dampak yang cukup signifikan, tidak hanya dari efisiensi kerja, tetapi juga terhadap budaya kerja baik secara personal, antarunit, maupun keseluruhan institusi. Pengelolaan administrasi kerja berbasis teknologi informasi juga harus mempertimbangkan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mendukung optimalisasi pada pemanfaatan atau implementasi teknologi informasi yang bertahap yang dimulai dengan perencanaan, pengembangan, ahli kelola, operasional sampai dengan tahap pemeliharaan, sehingga akan meningkatkan produktivitas suatu organisasi atau perusahaan, serta dapat membuat model bisnis yang sulit ditiru oleh pesaing, karena pada dasarnya peranan teknologi informasi bagi setiap perusahaan bersifat unik dan spesifik.

Teknologi informasi juga merubah cara kerja manusia, cara memproduksi, cara mengkoordinasi, cara berpikir dan perubahan-perubahan besar. telah terjadi pemanfaatan teknologi informasi di dalam berbagai sistem bisnis dan organisasi. Lingkungan masyarakat akan

merubah pola hidup dan pemanfaatannya, oleh penemuan dan implementasi teknologi informasi.

Kehadiran teknologi informasi, membuat dunia semakin tidak mengenal batas antarnegara dengan negara lainnya (*borderless*). Hal ini mengisyaratkan, teknologi informasi telah mengaburkan batas-batas organisasi pasar dan masyarakat mempersingkat batasan ruang dan waktu. Dengan perubahan tersebut, struktur dan budaya organisasi juga disesuaikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam setiap proses bisnis, yang pada akhirnya akan menghasilkan budaya dan struktur organisasi baru yang lebih efektif dan efisien.

Peranan utama dalam mempelajari sifat-sifat dari teknologi suatu organisasi dan hubungan teknologi terhadap struktur organisasi. Dalam teori organisasi yaitu dengan prinsip ketergantungan (*contingency*), menyatakan bahwa karakteristik organisasi mempunyai ketergantungan terhadap faktor-faktor teknologi yang pada akhirnya berkembang menjadi pendekatan modern dalam teori organisasi (Moch. Ali Machmudi, 2022).

Teknologi dalam organisasi dilakukan dengan membedakan organisasi menjadi dua jenis, yaitu organisasi perusahaan manufaktur dan organisasi nonmanufaktur. manufaktur adalah suatu cabang industri yang mengaplikasikan peralatan dan suatu medium proses untuk transformasi bahan mentah menjadi barang jadi untuk dijual. Manufaktur adalah proses fisik dalam produksi barang non jasa. Contoh manufaktur, seperti pembuatan minyak urut, di mana jasa pijit yang menggunakan minyak urut tersebut tidak termasuk dalam perusahaan manufaktur. Penelitian mengenai teknologi organisasi perusahaan manufaktur yang dianggap paling berpengaruh terhadap perkembangan teori organisasi.

Teknologi informasi berimplementasi pada peningkatkan produktivitas suatu organisasi atau perusahaan akan meningkat, serta dapat membuat model bisnis yang sulit ditiru oleh pesaing, karena pada dasarnya peranan teknologi informasi bagi setiap perusahaan bersifat unik

dan spesifik. Hal tersebut disebabkan oleh masing-masing organisasi atau perusahaan, memiliki strategi yang berbeda satu dengan yang lainnya, berkaitan dengan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kualitas informasi, pengawasan kinerja organisasi atau perusahaan menggunakan teknologi informasi, baik sebagai alat bantu maupun strategi yang tangguh, untuk mengintegrasikan dan mengolah data dengan cepat dan akurat, serta untuk penciptaan produk layanan baru sebagai daya saing untuk menghadapi kompetisi.

Implementasi atau pemanfaatan teknologi informasi memiliki dampak positif, yang secara umum adalah terjadi efisiensi waktu dan biaya yang secara jangka panjang akan memberikan keuntungan ekonomis yang sangat tinggi. Oleh karena itu, pengoperasian secara optimal juga harus diperhatikan, agar semua perangkat teknologi informasi bersifat multi fungsi, sehingga dalam pengembangan selanjutnya diupayakan terjadi integrasi perangkat.

Pemanfaatan teknologi informasi akan melibatkan semua karyawan dalam organisasi yang dioperasikan secara rutin, oleh staf administrasi dan bagian teknologi informasi. Karyawan dengan kualifikasi tertentu baik bagian teknologi informasi maupun bagian lain perlu dilibatkan selain untuk memberikan masukan juga untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan. Di sisi lain, diperlukan kesadaran personal lainnya terhadap manfaat sistem bagi dirinya dan kemudahan penggunaannya secara bertahap akan memberikan motivasi untuk meningkatkan kemampuan mereka.

Pemanfaatan teknologi informasi diklasifikasikan menjadi tiga kategori (Moch. Ali Machmudi, 2022), yaitu 1) perbaikan efisiensi, pemanfaatan teknologi informasi untuk perbaikan efisiensi diterapkan pada level operasional organisasi. Pada kategori ini, pemanfaatan teknologi informasi diukur dengan penurunan waktu dan biaya proses; 2) perbaikan efektivitas, pemanfaatan teknologi informasi untuk perbaikan efektivitas diterapkan pada level manajerial organisasi. Pada kategori ini, pemanfaatan teknologi informasi diukur dengan

kemudahan dan kecepatan memperoleh status pencapaian target organisasi; dan 3) *strategic improvement*, pemanfaatan teknologi informasi untuk *strategic improvement* (perbaikan daya saing) diterapkan pada level eksekutif organisasi. Pada kategori ini, pemanfaatan teknologi informasi diukur dengan kemudahan dan ketepatan pengambilan keputusan oleh eksekutif. G.R. Terry (2010) memberikan pernyataan tentang peran teknologi informasi bagi sebuah organisasi sebagai berikut.

1. Fungsi operasional, akan membuat struktur organisasi menjadi lebih ramping telah diambil alih fungsinya oleh teknologi informasi. Sifat penggunaannya yang menyebar di seluruh fungsi organisasi, unit terkait dengan manajemen teknologi informasi akan menjalankan fungsinya sebagai *supporting agency* di mana teknologi informasi dianggap sebagai sebuah *firm infrastructure*.
2. Fungsi *monitoring and control*, mengandung arti bahwa keberadaan teknologi informasi akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan aktivitas di level manajerial *embedded* di dalam setiap fungsi manajer, sehingga struktur organisasi unit terkait dengannya, harus dapat memiliki *span of control* atau *peer relationship* yang memungkinkan terjadinya interaksi efektif dengan para manajer di perusahaan terkait.
3. Fungsi *planning and decision*, mengangkat teknologi informasi ke tataran peran yang lebih strategis lagi, karena keberadaannya sebagai *enabler* dari rencana bisnis perusahaan dan merupakan sebuah *knowledge generator* bagi para pimpinan perusahaan yang dihadapkan pada realitas untuk mengambil sejumlah keputusan penting sehari-harinya. Tidak jarang perusahaan yang pada akhirnya memilih menempatkan unit teknologi informasi sebagai bagian dari fungsi perencanaan dan/atau pengembangan korporat, karena fungsi strategis tersebut di atas.

4. Fungsi *communication*, secara prinsip termasuk ke dalam *firm infrastructure* dalam era organisasi modern, di mana teknologi informasi ditempatkan posisinya sebagai sarana atau media individu perusahaan dalam berkomunikasi, berkolaborasi, berkooperasi, dan berinteraksi.
5. Fungsi *interorganisational* merupakan sebuah peranan yang cukup unik, karena dipicu oleh semangat globalisasi yang memaksa perusahaan untuk melakukan kolaborasi, atau menjalin kemitraan dengan sejumlah perusahaan lain.

Pemanfaatan teknologi informasi di dalam organisasi akan memengaruhi aktivitas-aktivitas/proses bisnis yang terdapat dalam organisasi tersebut (Irsal, Nurriansyah, 2019). Adapun pengaruh pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi dapat dilihat dari dampak pemanfaatan teknologi informasi pada rantai nilai organisasi (*value chain*).

Pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi, dapat meningkatkan akses atas informasi yang akurat dan tepat waktu, mengenai status pengiriman; memungkinkan organisasi untuk mengurangi jumlah persediaan penyangga (*inventory buffer*); meningkatkan efisiensi operasi internal perusahaan, khususnya perusahaan-perusahaan berteknologi tinggi (misalnya industri perakitan mobil, komputer, elektronik dan lain-lain); dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari kegiatan penjualan dan pemasaran, pembelian, sumber daya manusia serta dukungan layanan purna jual.

Pemanfaatan teknologi informasi di dalam organisasi, bukan merupakan strategi dasar dari organisasi tersebut, implementasi teknologi informasi digunakan untuk membantu dalam pencapaian strategi organisasi. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, akses terhadap proses bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan cepat, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih cepat dan akurat, dan pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai.

Jadi, dari analisis di atas bahwa sistem informasi merupakan suatu kumpulan dari komponen-komponen dalam organisasi, yang berhubungan dengan proses penciptaan dan pengaliran informasi. Dalam hal ini, teknologi informasi hanya merupakan salah satu komponen kecil saja. Komponen-komponen lainnya adalah proses dan prosedur, struktur organisasi, sumber daya manusia, produk, pelanggan, *supplier*, rekanan, dan lain sebagainya.

Secara teori, di satu titik ekstrim, suatu sistem informasi yang baik belum tentu harus memiliki komponen teknologi informasi; sementara di titik ekstrim yang lain, komputer memegang peranan teramat sangat penting dalam penciptaan produk (perhatikan perusahaan manufaktur Jepang yang mempekerjakan robot untuk seluruh proses perakitan). Jadi, kehandalan suatu sistem informasi dalam perusahaan atau organisasi terletak pada keterkaitan antar-komponen-komponen yang ada, sehinggadapat dihasilkan dan dialirkan suatu informasi yang berguna (akurat, terpercay, detil, cepat, relevan, dan sebagainya) untuk lembaga yang bersangkutan.

### **Perkembangan Sistem Pendidikan**

Perubahan teknologi, perubahan sosial dan perubahan budaya yang terutama membawa dampak dalam berbagai kemajuan dan perkembangan pendidikan. Indonesia dalam posisinya masih dikatakan sebagai negara berkembang sedang mencari bentuk tentang bagaimana cara dan upaya agar menjadi negara maju terutama di bidang pendidikan. Sistem pendidikan di Indonesia adalah mengacu pada Sistem Pendidikan Nasional yang merupakan sistem pendidikan yang akan membawa kemajuan dan perkembangan bangsa dan menjawab tantangan zaman yang selalu berubah hal ini sebagaimana visi dan misi Sistem Pendidikan Nasional yang tertuang dalam UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas Sistem Pendidikan Nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Berangkat dari bunyi pasal ini dapat diketahui bahwa pendidikan adalah sistem yang merupakan suatu totalitas struktur yang terdiri dari komponen yang saling terkait dan secara bersama menuju kepada tercapainya tujuan (Soetarno, 2003) bertujuan mengembangkan potensi anak didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Implementasi dari aspek pendidikan isi adalah input (anak didik) sebagai objek dalam pendidikan, sedangkan proses/trasformasi merupakan mesin yang akan mencetak anak didik sesuai yang diharapkan, dan tujuan merupakan hasil akhir yang dicapai atau output.

Perlu diketahui bahwa proses/ trasformasi dalam kerjanya, dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti fasilitas, waktu, lingkungan, sumber daya, pendidik dan sebagainya, di mana faktor tersebut sangat menentukan output. Oleh karena itu, sebuah sistem pendidikan perlu melakukan penyesuaian dengan lingkungan, karena lingkungan mengandung sejumlah kendala bagi bekerjanya sistem (misalnya: keterbatasan sumber daya). Untuk itu, sistem pendidikan dituntut oleh lingkungan untuk mengelola sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien. Rangkaian-rangkaian dari subsistem atau unsur-unsur pendidikan yang saling terkait dalam mewujudkan keberhasilannya. Ada tujuan, kurikulum, materi, metode, pendidik, peserta didik, sarana, alat, pendekatan sebagai definisi sistem pendidikan (Mujamil Qomar, 2005).

Perubahan sosial terjadi sebagai konsekuensi dari aktivitas manusia, inovasi, kemajuan sains dan sebagainya (Hanani, 2013). Berdasarkan paparan perubahan sosial tersebut, para ilmuwan sosial membagi perubahan sosial ke dalam dua bagian, yang pertama perubahan sosial evolusioner dan yang kedua, perubahan sosial revolusioner. Perubahan sosial jenis pertama sama dengan pergerakan sejarah yakni terjadi secara perlahan-lahan dan kumulatif. Sementara yang jenis kedua terjadi dengan cepat tanpa diprediksi sebelumnya. Perubahan

sosial dalam bidang pendidikan lebih mendominasi pada jenis yang pertama (Nata, 2014).

Tujuan pendidikan adalah untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang memiliki keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan yang maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian mandiri, tangguh, cerdas, kreatif, disiplin, beretos kerja, profesional, bertanggung jawab, produktif, dan sehat jasmani-rohani (Pidarta, 2000). Di samping itu, pendidikan merupakan wahana penting dan media yang efektif untuk mengajarkan norma, mensosialisasikan nilai, dan menanamkan etos kerja dikalangan warga masyarakat.

Pendidikan dapat juga menjadi bagian dari instrument untuk membangun dan memupuk kepribadian bangsa, memperkuat identitas nasional, dan memantapkan jati diri bangsa. Pendidikan dapat menjadi wahana strategis untuk membangun kesadaran kolektif sebagai warga dengan mengukuhkan ikatan-ikatan sosial, tetap menghargai keragaman budaya, ras, suku-bangsa, agama, sehingga dapat memantapkan keutuhan nasional (Irianto, 2011). Kehadiran pendidikan menjadi sarana bagi manusia untuk belajar mengenal, mengkaji dan memahami segala realitas kehidupan, termasuk mengenal dirinya yang merupakan bagian dari realitas itu sendiri.

Dalam perkembangannya, pendidikan tidak hanya sekedar berperan sebagai sarana untuk memenuhi hasrat keingintahuan manusia, tetapi juga berperan sebagai sarana bagi realisasi potensi kedirian individu. Kedua bentuk peran pendidikan, ditujukan untuk menghadirkan manusia sebagai individu yang bereksistensi, karena sejatinya pendidikan yang terlahir dari rahim aktivitas manusia harus mampu memanusiakan manusia. Dengan pendidikan, manusia dapat mengetahui nilai kebenaran, menentukan cara berpikir, menyatakan diri dalam seluruh segi kehidupan pada sebuah kesatuan sosial, dan sekaligus mengembangkan fitrahnya; baik fitrah fisik maupun psikis secara optimal. Ia juga dapat mempertajam fitrah akal dan mengontrol nafsunya (Nizar, 2008).

## **Inovasi Pendidikan**

Kata dari makna inovasi dimaksudkan sebagai suatu ide, gagasan, praktik atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Inovasi pada hakikatnya merupakan hasil sebuah pemikiran cemerlang yang bercirikan pada hal yang baru, dapat berupa praktik-praktik tertentu, ataupun berupa produk dari suatu hasil olah pikir dan olah teknologi yang diterapkan melalui tahapan tertentu. Hal tersebut dimaksudkan untuk memecahkan persoalan yang timbul dan memperbaiki suatu keadaan tertentu ataupun proses tertentu yang terjadi di masyarakat (Nawang Sari, 2010) contoh penemuan teori belajar, teori pendidikan, teknik pembuatan barang dari plastik, mode pakaian, dan sebagainya.

*Innovation* merupakan sebuah hasil pemikiran yang berupa ide, barang, kejadian, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) Inovasi dalam pendidikan dibagi menjadi dua model, yaitu: (1) *top-down*, yaitu model inovasi pendidikan yang diciptakan oleh pihak tertentu sebagai pimpinan/atasan yang diterapkan kepada bawahan; seperti halnya inovasi pendidikan yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan Nasional selama ini; dan (2) *bottom-up*, yaitu model inovasi yang berasal dan bersumber dari bawah dan dilaksanakan sebagai upaya untuk meningkatkan penyelenggaraan dan mutu pendidikan (Kusnandi, 2017).

## **Pendidikan Berbasis Tradisional**

Permainan tradisional adalah permainan yang mengandung unsur-unsur kebudayaan yang berharga, karena permainan tradisional memberikan pengaruh yang besar terhadap perkembangan kejiwaan, sifat dan kelangsungan social. Unsur budaya dan nilai keindahan menjadi daya tarik anak, dan bagi guru menjadi solusi untuk meningkatkan pendidikan sekaligus melestarikan budaya Indonesia, sehingga kita sebagai warga negara Indonesia dapat berpartisipasi membangun pendidikan

tanpa melupakan ragam budaya atau pun pendidikan sebelumnya (Ilham, 2016).

Ragam kekayaan budaya di Indonesia sangat banyak, hal bisa dipadukan beberapa mata pelajaran sesuai kurikulum yang dapat menghasilkan sebuah proses yang realita, menjadikan peserta didik merasa nyaman untuk belajar (Irman Artobatama, 2018). Anak didik sekolah dituntut mempunyai kognitifnya, afektif dan psikomornya (Kurikulum 2013). Terdapat paduan antara sikap, kecerdasan dan keterampilan. Pendidikan diartikan sebuah usaha sadar dan sistematis yang bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik (Darmaningtyas, 2004). Demikian juga yang dikatakan (Mulkhan, 1993) bahwa pendidikan sebagai pengembangan paradigma intelektual.

## Daftar Pustaka

- Daryanto. (1997). Kamus Bahasa Indonesia. Surabaya: Apollo.
- Fitri, F. (2016). *Pengembangan Buku Panduan Outbond IPA bagi Pendidik Bidang Kajian Materi dan Sifatnya*. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Falah, N. (2014). *Efektivitas Outbond Sebagai Metode Pembelajaran*. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H. (1995). *Organization*. Jakarta: Banarupa Aksara.
- Hanani, S. (2013). *Sosiologi Pendidikan Keindonesiaan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- <https://is.itats.ac.id/pengertian-sistem-informasi-dan-perannya/>
- Ilham, dkk. (2016). Pemanfaatan Permainan Tradisional dalam Pencapaian Indikator Pembelajaran. Jambi: Universitas Jambi.
- Indrajit E.R. (2004). *Sistem Informasi*. Bandung: Makalah Seminar.
- Irman Artobatama. (2018). Pembelajaran Stem Berbasis Outbound Permainan Tradisional. *Indonesian Journal of Primary Education*, 2(2), 40–47.
- Irianto, Y. B. (2011). *Kebijakan Pembaruan Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Irsal, Nurariansyah. (2019). *Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Selatan*. Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan). Makasar: UII Alauddin Makasar
- Jafar, Aljuk. (2014). Penciptaan Buku Ilustrasi Permainan Tradisional Sebagai Upaya Pelestarian Warisan Budaya Lokal. *Jurnal Art Nouveau*, 3(1), 65–73.

- Kusnandi. (2017). Model Inovasi Pendidikan dengan Strategi Implementasi Konsep “Dare to Be Different.” *Jurnal Wahana Pendidikan*, 4(1).
- Machali, Imam dkk. (2017). *Pengantar Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Machmudi, Moch. Ali. (2019). Peran Teknologi Informasi dalam Usaha Meraih Kesempatan Masa Depan Organisasi. *Jurnal Transformasi Informasi dan Pengembangan IPTEK*, 15(1).
- Mustaghfiroh, S. (2020). Konsep “Merdeka Belajar” Perspektif Aliran Progresivisme John Dewey. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 3(1), 141–147. <https://doi.org/10.30605/jsgp.3.1.2020.248>
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta: YKPN.
- Permananasari, A. (2016). STEM Education: Inovasi dalam Pembelajaran Sains. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Pidarta, M. (2000). *Landasan pendidikan*. Jakarta: PT Rineka cipta.
- Purwanto, N. (2000). *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Qomar, Mujamil. (2005). *Epistemologi Pendidikan Islam: dari Metode Rasional Hingga Metode Kritik*. Jakarta: Erlangga.
- Restu, Fajar Firmansyah. (2023). Tinjauan Literatur Tentang Peran Sistem Informasi Manajemen dalam Proses Transformasi Digital Organisasi. *Jurnal Teknologi, Bisnis dan Pendidikan*.
- Setyowati, I. (2011). *Aktivitas Belajar Siswa dalam Pembelajaran Outdoor Study pada Mata Pelajaran IPS*. Universitas Negeri Semarang.

- Sondang P. Siagian. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utami, I.S., dkk. (2017). Pengembangan STEM-A (Science, Technology, Engineering, Mathematic, and Animation) Berbasis Kearifan Lokal dalam Pembelajaran Fisika. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Fisika*.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003.

## Profil Penulis



### **Makhfudi, S.P., M.M.**

Lahir di Lamongan (Kabupaten Lamongan), pada tanggal 22 Juni 1980. Pendidikan ditempuh dari SD – SMA di Kabupaten Lamongan Jawa Timur tahun 2003 melanjutkan S-1 Fakultas Ushuludin jurusan Aqidah Filsafat 2007 IAIN Sunan Ampel, tahun 2006 S2 menganbil S-1 di Fakultas Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi dan lulus tahun 2010, kemudian melanjutkan Magister Manajemen Universitas Teknologi Surabaya dan lulus tahun 2013, Sekarang masih menyelesaikan Program Doktor Ilmu Manajemen UMJ Jakarta. Semasa kuliah di S-1 dan S-2 aktif diberbagai organisasi, mulai dari BEM Fakultas, Ketua HMI Komisariat Ushuludin IAIN, kemudian aktif di kegiatan pemuda Muhammadiyah Kabupaten Lamongan. Sekarang aktif di kegiatan Muhammadiyah Sulawesi Utara karena Hijrah, mulai dari Muhammadiyah kota Manado hingga menjadi pengurus Wilayah Muhammadiyah Sulawesi Utara. Pengalaman mengajar pernah di Kampus Universitas Teknologi Sulawesi Utara, mengajar juga Politeknik Negeri Kesehatan (Poltekkes) Manado, STIE Sulawesi Utara, Universitas Muhammadiyah Manado (Unimman), sejak tahun 2020 hingga sekarang. Untuk kursus saya pernah mengikuti kursus Reguler Lembaga Ketahanan Nasional tahun 2016 Angkatan 55. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya yaitu Manajemen. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku yang ber ISBN dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

E-mail Penulis: [makhfudi07@gmail.com](mailto:makhfudi07@gmail.com)

## PROSES PERENCANAAN DAN PERAMALAN

**Asni Mustika Rani, S.E., M.M., QGRP.**  
Universitas Islam Bandung

### **Pengertian Proses Perencanaan**

Proses perencanaan merupakan langkah-langkah strategis dalam menetapkan sasaran untuk jangka waktu tertentu, merancang langkah-langkah untuk mencapainya, dan memilih alternatif terbaik dari beragam opsi yang tersedia (Krajewski et al., 2016). Dalam konsep ini, perencanaan dianggap sebagai proses pengambilan keputusan karena melibatkan penetapan tujuan dan penentuan tindakan yang tepat untuk mencapainya (Heizer et al., 2020; Reid & Sanders, 2013; Stevenson, 2021). Penting untuk diingat bahwa rencana selalu dibuat dengan memperhatikan batas waktu tertentu.

Langkah-langkah dalam proses perencanaan sebagai berikut.



Gambar 10.1 Langkah Proses Perencanaan

## 1. Menetapkan Tujuan

Tahap awal dalam perencanaan adalah menentukan tujuan secara jelas bagi organisasi. Tujuan-tujuan ini kemudian dipecah menjadi sasaran individu, departemen, dan unit-unit lainnya. Mereka menjadi panduan untuk alokasi sumber daya dan pengambilan keputusan. Upaya maksimal dilakukan untuk memproyeksikan masalah dan peluang yang mungkin muncul pada masa mendatang.

## 2. Mengembangkan Premis Perencanaan

Langkah berikutnya adalah menetapkan premis-premis. Ini mencakup asumsi-asumsi dan ramalan tentang kondisi lingkungan yang diperkirakan di mana rencana akan dijalankan. Premis ini bisa berasal dari lingkungan internal maupun eksternal, dan dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat kendali, konkret atau abstrak, serta bisa atau tidak bisa diramalkan.

## 3. Mengidentifikasi Alternatif Tindakan

Setelah tujuan dan premis ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi berbagai pilihan tindakan yang dapat diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Ini melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai sumber, untuk menemukan opsi-opsi yang memungkinkan.

## 4. Menilai Alternatif Tindakan

Setelah opsi-opsi diidentifikasi, tahap berikutnya adalah mengevaluasi masing-masing alternatif. Evaluasi dilakukan dengan mempertimbangkan kinerja relatif dari setiap tindakan yang diusulkan. Semua alternatif dievaluasi berdasarkan biaya yang diharapkan dan manfaatnya bagi organisasi.

## 5. Memilih Alternatif

Setelah evaluasi, langkah selanjutnya adalah memilih alternatif yang paling sesuai. Ini melibatkan pembuatan rencana operasional dan strategis yang

terperinci. Pengalaman manajemen dan penilaian subjektif dapat berperan dalam memilih opsi terbaik.

#### 6. Melaksanakan Rencana

Tahap ini melibatkan pengimplementasian rencana yang telah dipilih. Rencana harus dikomunikasikan dengan jelas, kepada semua pihak terkait. Saran dari mereka yang terlibat dalam pelaksanaan harus dipertimbangkan, dan mereka harus didorong untuk berkontribusi sebaik mungkin.

#### 7. Tindak Lanjut

Setelah implementasi, rencana harus terus dipantau secara berkala untuk memastikan efektivitasnya. Mekanisme umpan balik harus dikembangkan untuk mengidentifikasi kekurangan dan melakukan perubahan jika diperlukan. Ini membantu organisasi untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mencapai tujuan mereka dengan lebih efisien.

### **Pengertian Peramalan**

Peramalan melibatkan usaha untuk membuat perkiraan tentang peristiwa-peristiwa pada masa depan yang mungkin memengaruhi suatu perusahaan (Robbins et al., 2018). Praktik peramalan ini, mengacu pada kemampuan untuk meramalkan apa yang mungkin terjadi di waktu mendatang dengan mempertimbangkan peristiwa-peristiwa yang terjadi pada masa lalu dan saat ini. Pada dasarnya, ini adalah alat pengambilan keputusan yang membantu perusahaan mengatasi ketidakpastian masa depan dengan menganalisis data historis dan tren (Slack et al., 2013; Swink et al., 2020).

Peramalan juga berperan sebagai alat perencanaan yang memungkinkan perusahaan untuk merancang langkah-langkah selanjutnya, dan menyusun anggaran yang diharapkan dapat menangani ketidakpastian yang mungkin terjadi. Dengan menganalisis data, tren, dan pola masa lalu, perusahaan dapat meramalkan berbagai

hal seperti penjualan, kondisi keuangan, permintaan pelanggan, dan perubahan pasar.

Peramalan juga membantu perusahaan dalam mengambil keputusan strategis, melakukan perencanaan yang lebih matang, serta mengelola risiko dengan lebih efektif. Metode-metode yang digunakan dalam meramalkan antara lain menganalisis data historis dengan menggunakan model statistik dan teknik matematika lainnya. Namun, walaupun telah dilakukan berbagai analisis yang cermat, penting untuk diingat bahwa masa depan tetap tidak pasti, dan peramalan tidak selalu akurat. Peristiwa tak terduga atau perubahan yang cepat dalam kondisi eksternal dapat secara signifikan memengaruhi peramalan yang telah dibuat. Oleh karena itu, perlu untuk secara teratur meninjau dan memperbarui peramalan berdasarkan informasi terbaru yang tersedia agar perusahaan dapat tetap responsif terhadap perubahan yang terjadi.

### **Hubungan Peramalan dengan Perencanaan**

Perencanaan dan peramalan memiliki hubungan erat satu sama lain. Perencanaan melibatkan proses pengambilan keputusan pada masa depan dengan mempertimbangkan berbagai faktor (Rani, 2019, 2022), sementara peramalan berfungsi sebagai alat untuk membantu dalam merencanakan langkah-langkah yang akan diambil dengan memperkirakan kemungkinan kejadian pada masa mendatang (Heizer et al., 2020). Berikut adalah penjelasan yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara perencanaan dan peramalan.

#### **1. Perencanaan sebagai Dasar Peramalan**

Perencanaan merupakan langkah awal yang diperlukan sebelum melakukan peramalan. Dalam proses perencanaan, tujuan dan sasaran diidentifikasi, strategi dirumuskan, dan rencana tindakan dibuat. Dengan memiliki perencanaan yang solid, proses peramalan menjadi lebih terfokus dan relevan, karena mengarah pada pengidentifikasian variabel-variabel yang krusial untuk diramalkan.

## 2. Peramalan sebagai Landasan Perencanaan

Sebaliknya, peramalan juga berperan penting dalam membentuk perencanaan yang efektif. Dengan memperkirakan kemungkinan kejadian pada masa mendatang, baik dari segi ekonomi, sosial, atau lingkungan, perencana dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengantisipasi dampak yang mungkin terjadi, dan merancang rencana cadangan jika diperlukan.

## 3. Ketergantungan pada Informasi Peramalan

Kesuksesan perencanaan sangat tergantung pada kualitas informasi peramalan yang tersedia. Peramalan yang akurat dan relevan, akan membantu perencana membuat keputusan yang lebih baik dan mengurangi risiko kesalahan dalam pelaksanaan rencana.

## 4. Siklus Perencanaan dan Peramalan yang Berkelanjutan

Baik perencanaan maupun peramalan adalah proses yang berkelanjutan. Perencanaan tidak hanya terjadi sekali, tetapi terus direvisi dan diperbarui sesuai dengan perubahan kondisi pasar, kebijakan pemerintah, dan faktor-faktor lainnya. Demikian pula, peramalan perlu diperbarui secara berkala dengan data baru dan informasi terkini agar tetap relevan dan akurat.

## 5. Dukungan untuk Pengambilan Keputusan

Keduanya, perencanaan dan peramalan, bertujuan untuk membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat. Perencanaan memberikan kerangka kerja untuk mengatur tindakan pada masa mendatang, sementara peramalan memberikan wawasan tentang apa yang mungkin terjadi, dan bagaimana rencana dapat disesuaikan untuk menghadapinya.

Perencanaan dan peramalan saling melengkapi dan membentuk fondasi yang kokoh bagi keberhasilan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian pada masa

mendatang. Hubungan yang erat antara keduanya, memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada informasi yang tepat dan analisis yang cermat, meminimalkan risiko dan meningkatkan kesempatan untuk kesuksesan.

### **Sifat Peramalan**

Sifat dari peramalan melibatkan penggunaan data masa lalu, tren, dan pola untuk membuat peramalan yang berbasis informasi tentang peristiwa atau hasil yang akan terjadi pada masa mendatang (Heizer et al., 2020; Stevenson, 2021). Peramalan sangat penting untuk perencanaan dan pengambilan keputusan di berbagai bidang, seperti bisnis, keuangan, ekonomi, dan meteorologi. Berikut adalah beberapa sifat dari peramalan yang perlu dipahami dengan baik.

#### **1. Ketidakpastian**

Salah satu aspek yang paling mencolok dari peramalan adalah ketidakpastiannya. Masa depan tidak pernah dapat diramalkan dengan sempurna karena faktor-faktor yang kompleks dan dinamis. Unsur-unsur tak terduga atau peristiwa yang tidak terduga dapat secara signifikan memengaruhi hasil peramalan. Oleh karena itu, meskipun peramalan berdasarkan informasi yang tersedia saat ini, tetap ada tingkat ketidakpastian yang harus diperhitungkan.

#### **2. Asumsi**

Proses peramalan sering kali bergantung pada asumsi-asumsi tertentu tentang bagaimana variabel-variabel tertentu akan berperilaku pada masa mendatang. Asumsi-asumsi ini dapat berupa asumsi tentang kestabilan tren, hubungan kausal antara variabel, atau faktor-faktor eksternal yang memengaruhi kondisi. Namun, jika asumsi-asumsi ini tidak akurat, maka peramalan yang dihasilkan juga dapat menjadi tidak akurat.

### 3. Rentang Waktu

Peramalan dapat dibuat untuk berbagai rentang waktu, mulai dari jangka pendek hingga jangka panjang. Peramalan jangka pendek mungkin lebih akurat karena lebih sedikit variabilitas yang perlu diperhitungkan, sementara peramalan jangka panjang cenderung lebih spekulatif karena lebih banyak faktor yang dapat memengaruhi hasilnya.

### 4. Metode dan Teknik

Terdapat berbagai metode dan teknik yang digunakan dalam peramalan, termasuk pendekatan kualitatif seperti analisis SWOT dan Delphi, serta pendekatan kuantitatif seperti analisis regresi, pemodelan *time series*, dan teknik-teknik machine learning. Pemilihan metode dan teknik yang tepat sangat tergantung pada sifat data, kompleksitas masalah, dan tujuan peramalan.

### 5. Proses Berkelanjutan

Peramalan bukanlah sekadar kegiatan sekali jalan, melainkan merupakan proses yang berkelanjutan. Peramalan perlu terus diperbarui dan direvisi secara berkala berdasarkan informasi baru, perubahan dalam kondisi pasar atau lingkungan, serta evaluasi kinerja peramalan sebelumnya. Dengan demikian, peramalan haruslah dinamis dan responsif terhadap perubahan yang terjadi.

### 6. Berorientasi pada Tujuan

Tujuan dari peramalan adalah untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, membantu dalam perencanaan strategis, dan mengelola risiko dengan lebih efektif. Dengan memiliki peramalan yang akurat, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin timbul pada masa mendatang, serta mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis mereka dengan lebih efisien. Oleh karena itu, penting untuk memahami bahwa meramalkan bukanlah tujuan akhir, tetapi alat yang penting dalam proses

pengambilan keputusan dan perencanaan yang lebih luas.

### **Pentingnya Peramalan**

Peramalan memainkan peran yang sangat penting dalam berbagai aspek kehidupan, terutama dalam dunia bisnis dan manajemen. Berikut adalah beberapa poin penting yang menjelaskan mengapa peramalan begitu penting.

#### 1. Pengambilan Keputusan yang Berbasis Informasi

Peramalan membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, dengan menyediakan wawasan tentang apa yang mungkin terjadi pada masa depan. Dengan memperkirakan tren dan peristiwa yang akan datang, organisasi dan individu dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan rasional.

#### 2. Perencanaan yang Efektif

Perencanaan yang baik membutuhkan peramalan yang akurat tentang kondisi pasar, permintaan pelanggan, dan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi keberhasilan rencana. Dengan memiliki peramalan yang solid, organisasi dapat merumuskan strategi perencanaan yang lebih efektif dan berorientasi pada masa depan.

#### 3. Manajemen Risiko yang Efisien

Identifikasi dan mitigasi risiko adalah bagian penting dari manajemen bisnis yang sukses. Peramalan membantu dalam mengidentifikasi potensi risiko pada masa mendatang, seperti perubahan pasar atau perubahan regulasi, sehingga organisasi dapat mengambil tindakan pencegahan yang sesuai untuk mengelolanya.

#### 4. Alokasi Sumber Daya yang Efisien

Dengan meramalkan permintaan pasar dan tren konsumen, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya mereka secara lebih efisien. Ini termasuk pengelolaan inventaris, alokasi anggaran, dan penggunaan tenaga kerja yang optimal untuk

memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai tujuan bisnis.

#### 5. Penetapan Tujuan yang Realistis

Peramalan membantu organisasi menetapkan tujuan yang dapat dicapai dengan cara yang realistis. Dengan memahami kondisi pasar yang diantisipasi, mereka dapat menetapkan target yang sesuai dengan potensi dan keterbatasan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kemungkinan kesuksesan.

#### 6. Pembuatan Anggaran dan Perencanaan Keuangan

Peramalan keuangan yang akurat sangat penting untuk pembuatan anggaran yang efektif dan perencanaan keuangan jangka panjang. Dengan memproyeksikan pendapatan dan biaya pada masa mendatang, organisasi dapat merencanakan pengeluaran mereka dengan lebih baik dan mengelola keuangan mereka secara lebih efisien.

Peramalan bukan hanya merupakan alat yang penting untuk memahami masa depan, tetapi juga merupakan bagian integral dari strategi bisnis dan pengambilan keputusan yang efektif. Dengan memanfaatkan peramalan dengan bijak, organisasi dan individu dapat meningkatkan peluang kesuksesan dan pertumbuhan jangka panjang mereka.

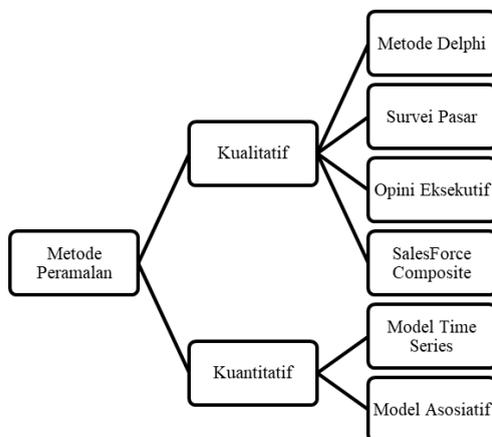
### **Metode Peramalan**

Metode peramalan adalah serangkaian teknik atau proses yang digunakan untuk membuat keputusan pada masa depan terkait dengan penjualan, pendanaan, penetapan harga, investasi, dan kelayakan proyek, serta hal-hal lainnya (Schroeder & Goldstein, 2021). Metode ini mengandalkan berbagai jenis masukan, mulai dari data historis, kondisi pasar saat ini, pengalaman masa lalu terkait situasi serupa, hingga kemampuan untuk mengidentifikasi tren saat ini.

Dalam praktiknya, metode peramalan memberikan estimasi yang memungkinkan untuk memproyeksikan apa yang mungkin terjadi pada masa depan. Berdasarkan

estimasi ini, berbagai keputusan terkait perencanaan produksi, penetapan harga, penetapan target penjualan, dan strategi bisnis lainnya dapat dibuat. Pedagang, investor, dan analis sering menggunakan berbagai model dan teknik peramalan yang telah terbukti efektif dalam memberikan perkiraan yang akurat.

Namun, penting untuk diingat bahwa metode-metode peramalan tidak hanya terbatas pada sektor manufaktur atau produksi. Mereka juga diterapkan dalam berbagai bidang, termasuk ekonomi, tren bisnis, kondisi cuaca, dan penggunaan teknologi. Dalam konteks bisnis, manajemen dan pemangku kepentingan harus memahami situasi bisnis dan lingkungan pasar dengan baik untuk membuat peramalan yang akurat. Kesalahan dalam memilih metode peramalan atau dalam mengumpulkan dan menganalisis data dapat menghasilkan hasil yang tidak bermanfaat dan merugikan bagi organisasi.



Gambar 10.2 Metode Peramalan

Ada dua jenis utama metode peramalan, sebagai berikut.

### 1. Metode Kualitatif

Metode-metode ini didasarkan pada penilaian, intuisi, pengalaman pribadi, dan opini, tanpa melibatkan perhitungan matematika, seperti contoh berikut.

a. Metode Delphi

Melibatkan kesepakatan sekelompok ahli untuk mencapai konsensus terkait masalah atau situasi tertentu.

b. Survei Pasar

Melibatkan wawancara dan survei pelanggan untuk memahami kebutuhan dan tren pasar.

c. Opini Eksekutif

Mengandalkan penilaian para eksekutif atau manajer untuk memprediksi masa depan.

d. *Sales Force Composite*

Memanfaatkan informasi dan intuisi dari personel penjualan untuk memperkirakan kebutuhan pelanggan.

2. Metode Kuantitatif

Metode-metode ini sepenuhnya bergantung pada model matematis atau kuantitatif. Hasilnya didasarkan pada perhitungan matematis, seperti contoh berikut.

a. Model *Time Series*

Menganalisis pola historis dalam data untuk memprediksi nilai pada masa depan.

b. Model Asosiatif

Melihat hubungan antara variabel yang diprediksi dengan variabel lain dalam sistem untuk membuat proyeksi prediksi.

Ada beberapa tujuan penting di balik proses penggunaan berbagai metode peramalan dan estimasi. Salah satu tujuan utama adalah untuk memantau apakah kebijakan dan prosedur yang diterapkan oleh manajemen, seperti perencanaan produksi, penetapan harga, pemasaran, dan retensi pelanggan, benar-benar memberikan hasil yang diinginkan. Evaluasi data saat ini digunakan untuk mengestimasi masa depan dan mengidentifikasi kelemahan dalam strategi yang ada.

Metode peramalan membantu bisnis menetapkan standar kinerja dengan membandingkan kinerja mereka dengan pesaing sektor. Ini memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, metode peramalan juga membantu dalam memahami dampak perubahan di lingkungan bisnis. Ini membantu manajemen untuk mengantisipasi dan merespons perubahan yang mungkin terjadi, baik yang bersifat positif maupun negatif.

Metode-metode peramalan juga memberikan pemahaman yang lebih dalam bagi pemangku kepentingan, seperti manajemen, pemegang saham, dan pemberi pinjaman, yang ingin memiliki informasi yang akurat tentang prospek bisnis ke depan. Hal ini memungkinkan mereka untuk membuat keputusan investasi yang lebih baik dan mempersiapkan strategi yang sesuai dengan risiko dan peluang yang mungkin timbul.

Penting untuk diingat bahwa penggunaan metode peramalan dapat bervariasi tergantung pada kebutuhan bisnis dan sifat informasi yang tersedia.

Metode kuantitatif menggunakan model matematika untuk menghasilkan peramalan berdasarkan data historis, sementara metode kualitatif lebih bergantung pada evaluasi subjektif, seperti intuisi dan pengalaman pribadi. Keduanya memiliki peran yang penting dalam membantu organisasi mengambil keputusan yang tepat, dalam menghadapi ketidakpastian di lingkungan bisnis.

### **Batasan dalam Peramalan**

Peramalan, meskipun menjadi alat yang berharga dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan. Berikut adalah keterbatasan-keterbatasan dalam peramalan.

#### **1. Ketidakpastian Masa Depan**

Salah satu keterbatasan utama dalam peramalan adalah ketidakpastian yang melekat pada masa

depan. Meskipun kita dapat menggunakan data historis dan tren saat ini sebagai dasar untuk membuat peramalan, kita tidak dapat meramalkan dengan pasti bagaimana faktor-faktor yang tidak terduga atau peristiwa mendadak, akan memengaruhi situasi pada masa depan. Oleh karena itu, penting untuk menyadari bahwa peramalan tidak selalu akan 100% akurat.

## 2. Ketidakakuratan Data

Peramalan hanya sebaik data yang digunakan sebagai dasarnya. Jika data yang digunakan tidak akurat, tidak lengkap, atau tercemar oleh bias, maka hasil peramalan akan menjadi tidak dapat diandalkan. Oleh karena itu, penting untuk melakukan pengumpulan data dengan teliti, dan memastikan bahwa data yang digunakan untuk membuat peramalan memiliki kualitas yang baik.

## 3. Ketergantungan pada Asumsi

Peramalan sering kali bergantung pada asumsi tentang bagaimana faktor-faktor tertentu akan berkembang pada masa depan. Namun, asumsi ini bisa saja salah atau tidak lagi berlaku ketika situasi berubah. Oleh karena itu, penting untuk secara teratur meninjau dan memperbarui asumsi-asumsi yang digunakan dalam peramalan untuk memastikan bahwa peramalan tetap relevan dan akurat.

## 4. Kompleksitas Model dan Metode

Beberapa peramalan menggunakan model dan metode yang sangat kompleks, seperti model matematika atau statistik yang rumit. Meskipun model-model ini dapat memberikan hasil yang sangat akurat dalam beberapa kasus, mereka juga bisa sulit untuk dipahami dan digunakan oleh orang-orang yang tidak memiliki latar belakang yang kuat, dalam statistik atau ilmu pengetahuan data.

## 5. Keterbatasan Lingkup

Peramalan sering kali memiliki lingkup yang terbatas dan mungkin tidak mempertimbangkan semua faktor yang relevan. Misalnya, peramalan ekonomi mungkin tidak memperhitungkan perubahan politik atau sosial yang dapat memengaruhi kondisi pasar. Oleh karena itu, penting untuk mengakui bahwa peramalan hanya merupakan perkiraan dan tidak dapat memperhitungkan semua kemungkinan.

## Daftar Pustaka

- Heizer, J., Render, B., & Muson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). New York: Pearson Education Limited.
- Krajewski, L., Malhorta, N., & Ritzman, L. (2016). *Operations Management: Processes and Supply Chains* (11th ed.). New York: Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.15358/9783800644858>
- Rani, A. M. (2019). Meningkatkan Kapasitas Produksi dengan Capacity Planning (Studi pada PT XYZ). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis: Performa*, 16(1), 39–49.
- Rani, A. M. (2022). Kapasitas Produksi. In *Manajemen Operasi* (pp. 145–165). Bandung: Media Sans Indonesia.
- Reid, R. D., & Sanders, N. R. (2013). Operations management: An integrated approach. In *Operations Management: An Integrated Approach* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139150002>
- Robbins, S. P., Coulter, M., Martocchio, J. J., & Long, L. K. (2018). *Management* (14th ed.). New York: Pearson Education Limited.
- Schroeder, R., & Goldstein, S. M. (2021). Operations Management in the Supply Chain. In *Suparyanto dan Rosad (2015)* (8th ed., Vol. 5, Issue 3). New York: McGraw-Hill Education.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2013). *Operations Management* (7th ed.). New York: Pearson Education Limited.
- Stevenson, W. J. (2021). *Operations Management* (14th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Swink, M., Melnyk, S. A., & Hartley, J. L. (2020). *Managing Operations: Across the Supply Chain Index* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

## Profil Penulis



**Asni Mustika Rani, S.E., M.M., QRGF.**

Ketertarikan penulis terhadap manajemen operasi dimulai pada tahun 2009 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk program sarjana (S-1) di Universitas Padjadjaran dengan memilih program studi Manajemen konsentrasi Manajemen Operasi dan berhasil lulus pada tahun 2013. Penulis mendapatkan beasiswa program *fast track* (program percepatan di mana penulis belum lulus S-1 namun telah memenuhi jumlah SKS tertentu dan syarat prestasi akademi lainnya untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan magister) di Universitas Padjadjaran program studi Magister Manajemen (S-2). Saat ini, penulis sedang melanjutkan studi doktoral (S-3) di Universitas Pendidikan Indonesia dan mendapatkan beasiswa Lembaga Pengelola Dana Pendidikan memberikan (LPDP). Penulis memiliki keahlian di bidang perencanaan produksi, manajemen kualitas dan metode kuantitatif dan pengambilan keputusan. Saat ini penulis aktif mengajar di Universitas Islam Bandung, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen konsentrasi Manajemen Operasi. Penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian Masyarakat di bidang Manajemen Operasi dan *Sustainable Development*. Beberapa penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemendikbud.

E-mail Penulis: [asnimustika@unisba.ac.id](mailto:asnimustika@unisba.ac.id)

# PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI

**Dra. Dahlia Pinem, M.M.**

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

## **Pengorganisasian**

Arti pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk mengoordinasikan hubungan berbagai sistem kewenangan dan pertanggungjawaban tugas-tugas yang ada di dalam organisasi. Kewenangan, tugas-tugas, dan tanggung jawab tersebut kemudian diatur dalam suatu struktur organisasi.

Pengorganisasian penting karena

1. dapat mengatur pembagian tugas dan tanggung jawab dalam organisasi, melalui struktur yang jelas;
2. mengoordinasikan berbagai sumber yang ada di dalam organisasi;
3. mengatur penggunaan sumber-sumber secara efisien dan efektif; dan
4. mengatur hubungan-hubungan formal yang terjadi dalam organisasi.

Prinsip-prinsip pengorganisasian

1. *division of work,*
2. *departementalization,*
3. *chain of command,*
4. *span of control,*

5. *centralization & decentralization,*
6. *formalization, and*
7. *complexity.*

### ***Division of Work***

Division of work sering pula diartikan sebagai spesialisasi tugas. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif, tugas-tugas didistribusikan sesuai dengan kewenangan dan fungsi setiap tingkatan dalam struktur organisasi. Dengan demikian, setiap tingkatan memiliki spesifikasi tugas sendiri-sendiri.

#### *Kelebihan dan Kekurangan Division of Work*

Kelebihan:

1. beban pekerjaan setiap orang lebih terkontrol,
2. menciptakan spesialisasi,
3. tujuan organisasi dapat secara efisien dan efektif tercapai,
4. memudahkan kontrol dan standar, dan
5. produktivitas meningkat.

Kekurangan:

1. menimbulkan kejenuhan; dan
2. bila kejenuhan dibiarkan, maka akan mengganggu produktivitas pegawai (penurunan produktivitas).

### **Departementalisasi**

Setelah pembagian tugas (*division of work*) dilakukan, maka untuk keperluan memudahkan koordinasi tugas-tugas yang sejenis/bertujuan sama, diperlukan departementalisasi. Departementalisasi adalah penyatuan atau pengelompokan tugas-tugas sejenis/bertujuan searah.

Bentuk-bentuk departementalisasi:

1. berdasarkan fungsi-fungsi (*functional departementalization*),

2. berdasarkan produk (*product departmentalization*),
3. berdasarkan wilayah (*geographical departmentalization*),
4. berdasarkan proses (*process departmentalization*), dan
5. berdasarkan customer (*customer departmentalization*).

### **Rantai Komando (*Chain of Command*)**

Rantai komando merupakan prinsip yang mengatur garis kewenangan dan pertanggungjawaban tugas-tugas, dimulai dari *top*, *middle*, hingga *lower manager*.

Secara formal rantai komando menunjukkan hierarki/tingkat kewenangan yang bersumber pada level tertinggi hingga level terbawah.

Konsep-konsep yang berhubungan dengan rantai komando sebagai berikut.

#### 1. *Authority*

Kewenangan untuk memberikan tugas/perintah kepada bawahan, dan meminta pertanggungjawabannya sekaligus.

#### 2. *Responsibility*

Pertanggungjawaban dari tugas-tugas yang diperintahkan oleh atasan.

#### 3. *Unity of Command*

Prinsipnya seseorang hanya memiliki satu atasan yang memberikan perintah.

#### 4. Rentang Pengawasan (*Span of Control*)

Prinsip *span of control* memberikan pedoman pada para manajer tentang kemampuan manajer dalam mengontrol jumlah bawahannya.

Diasumsikan jika jumlah bawahan semakin besar/banyak, maka manajer memiliki keterbatasan untuk mengontrolnya.

Faktor-faktor yang memengaruhi *span of control*:

- a. kemampuan manajer,
- b. kemampuan bawahan,
- c. karakteristik pekerjaan, dan
- d. lingkungan/suasana kerja.

5. *Centralization & Decentralization*

*Centralization* adalah tingkat melalui mana titik suatu pengambilan keputusan dipusatkan. *Decentralization* adalah tingkat melalui mana para pegawai di level bawah dapat memberikan *input* secara aktual dalam proses pengambilan keputusan.

6. *Formalization*

Formalisasi adalah tingkat melalui mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi, distandarisasi melalui peraturan-peraturan, prosedur, yang menjadi pedoman dan mengikat perilaku pegawai.

7. Kompleksitas (*Complexity*)

Kompleksitas merupakan prinsip organisasi yang menggambarkan seberapa banyak bagian-bagian dan tingkatan-tingkatan yang terdapat di dalam organisasi.

Kompleksitas dapat ditunjukkan melalui

- a. kompleksitas vertikal (menunjuk jumlah tingkatan-tingkatan dalam struktur organisasi); dan
- b. kompleksitas horizontal (menunjuk jumlah bagian-bagian dalam struktur organisasi).

## **Struktur Organisasi**

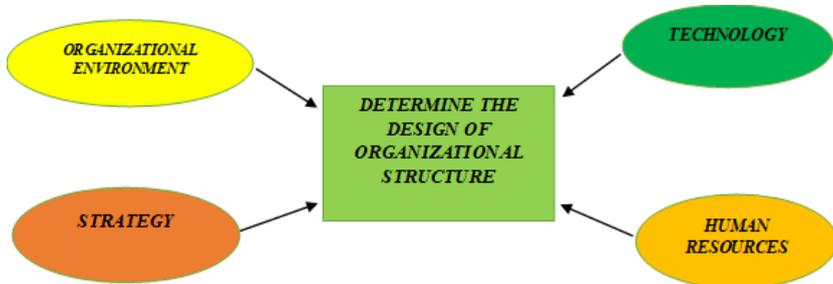
Struktur organisasi suatu sistem formal dari tugas-tugas dan hubungan pelaporan pertanggungjawabannya, di mana sistem tersebut menentukan bagaimana para anggota organisasi menggunakan sumber-sumber untuk mencapai tujuan organisasi (Jones & George, 2007).

## Desain Organisasional

Desain organisasional berhubungan dengan struktur organisasi, sebab desain organisasional adalah suatu proses melalui mana para manajer membuat pilihan-pilihan khusus, tentang hubungan-hubungan tugas-tugas dan pekerjaan yang dibangun dalam sebuah struktur organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi struktur organisasi:

1. lingkungan eksternal organisasi,
2. *technology*,
3. sumber daya manusia, dan
4. strategi.



Gambar 11.1 Faktor-faktor yang memengaruhi struktur organisasi.

## Struktur Fungsional

Suatu fungsi adalah suatu kelompok orang, pekerjaan yang dilaksanakan secara bersama-sama, kemudian penekanan pada kemampuan yang sama atau penggunaan beberapa pengetahuan, alat dan teknik yang sejenis dalam pekerjaan mereka. Suatu struktur organisasional yang disusun dari seluruh departemen-departemen yang ada di dalam organisasi, di mana masing-masing departemen memiliki produk barang jasa yang berbeda-beda.

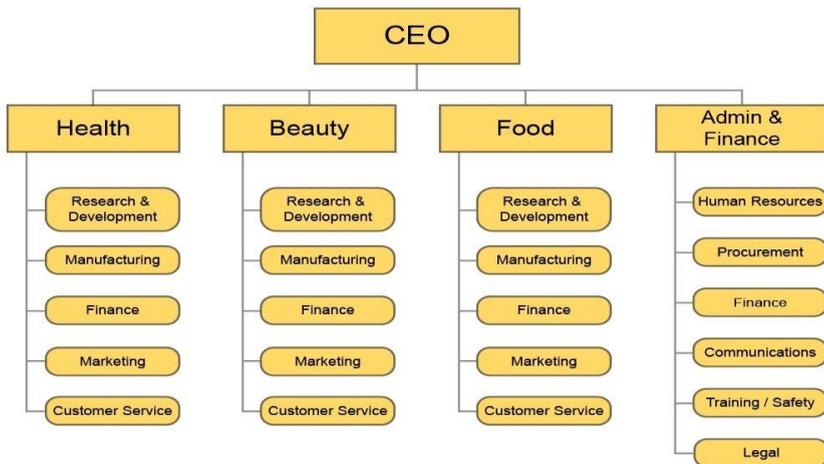
## Struktur Divisional

Struktur divisional merupakan pemecahan masalah akibat adanya pertumbuhan dan peningkatan diversifikasi. Struktur divisional disusun berdasarkan pemisahan unit-unit di dalam mana suatu fungsi-fungsi yang memproduksi barang jasa khusus dikelompokkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu.

Tipe-tipe struktur divisional:

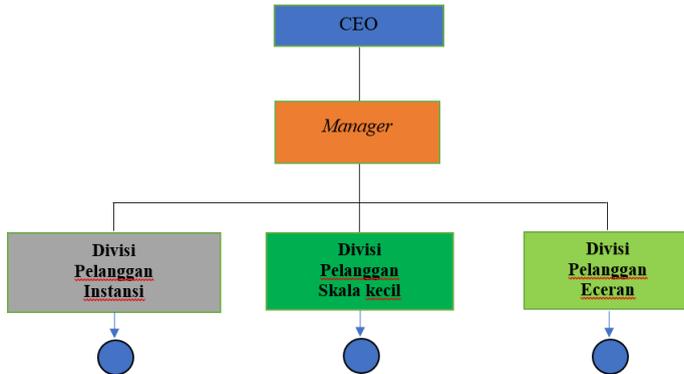
1. struktur divisional berdasarkan produk,
2. struktur divisional berdasarkan market, dan
3. struktur divisional berdasarkan geografi.

## Struktur Divisional Produk



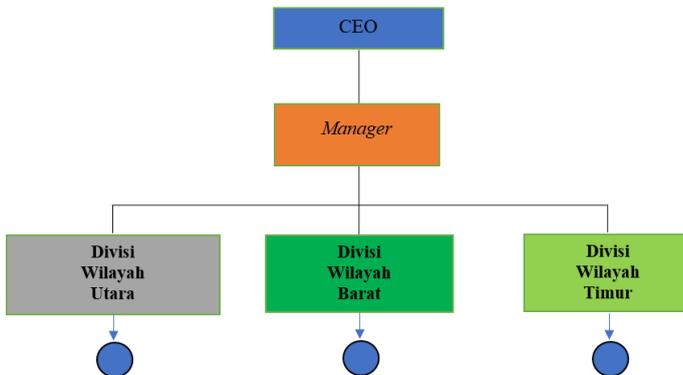
Gambar 11.2 Struktur Divisional Produk

## Struktur Divisional Market



Gambar 11.3 Struktur Divisional Market

## Struktur Divisional Geografi



Gambar 11.4 Struktur Divisional Geografi

Faktor faktor yang memengaruhi perancangan struktur organisasi:

1. strategi organisasi untuk mencapai tujuan.dalam menyusun strategi struktur organisasi;
2. teknologi digunakan untuk memproduksi barang atau jasa yang membedakan
3. bentuk struktur organisasi;

4. anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi; dan
5. ukuran organisasi besarnya ukuran organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat memengaruhi struktur organisasi.

### **Bentuk-Bentuk Bagan Organisasi**

Henry G. Hodge mengemukakan empat bagan organisasi sebagai berikut.

1. Bentuk *Piramid*

Bentuk ini yang paling banyak digunakan, karena sederhana, jelas, dan mudah mengerti.

2. Bentuk *Vertical*

Bentuk vertikal agak menyerupai piramid, yaitu dalam hal pelimpahan kekuasaan dari atas ke bawah, hanya bagan vertikal berwujud tegak sepenuhnya.

3. Bentuk *Horizontal*

Bagan ini digambarkan secara mendatar.

4. Bentuk *Lingkaran*

Bagan ini menekankan pada hubungan antara satu jabatan dengan jabatan lain.

### **Jenis-Jenis Struktur Organisasi**

Stoner (1996) mengemukakan bahwa secara formal, struktur organisasi dapat diklasifikasikan dalam tiga jenis berikut ini.

1. Struktur Organisasi Berdasarkan Fungsi

Struktur organisasi jenis ini, menggabungkan semua orang yang terlibat dalam suatu kegiatan atau beberapa kegiatan terkait menjadi satu bagian. Sebagai contoh, sebuah organisasi dibagi berdasarkan fungsi bila mempunyai bagian-bagian produksi, pemasaran, dan penjualan yang secara terpisah.

Kelebihan atau keunggulan struktur organisasi berdasarkan fungsi adalah

- a. cocok bagi lingkungan stabil,
- b. menunjang pengembangan keahlian,
- c. memberi kesempatan bagi para spesialis,
- d. hanya memerlukan koordinasi minimal, dan
- e. hanya memerlukan keperluan antar pribadi yang kecil.

Kekurangan atau kelemahan struktur organisasi berdasarkan fungsi adalah

- a. pada organisasi yang besar, tanggapan lebih lambat diterima.;
- b. menyebabkan terjadinya kemacetan karena pelaksanaan tugas yang berurutan.;
- c. tidak merangsang inovasi, perspektif yang sempit;
- d. dapat menimbulkan konflik mengenai prioritas produk;
- e. tidak menunjang pengembangan manajer umum; dan
- f. mengatur rasa tanggung jawab atas kelancaran kerja secara keseluruhan.

## 2. Struktur Organisasi Berdasarkan Produk/Pasar

Struktur organisasi berdasarkan produk adalah struktur organisasi yang mengumpulkan dalam satu unit kerja semua yang terlibat dalam produksi dan pemasaran dari sebuah produk atau kelompok produk yang terkait dan berhubungan dengan tipe pelanggan tertentu.

Kelebihan atau keunggulan struktur organisasi berdasarkan produk/pasar adalah

- a. cocok untuk perubahan yang cepat,
- b. memungkinkan adanya fisibilitas produk yang tinggi,
- c. memungkinkan konsentrasi penuh terhadap tugas-tugas,

- d. kejelasan tanggung jawab,
- e. memungkinkan pemrosesan tugas-tugas ganda secara parallel, dan
- f. memudahkan pelatihan manajer umum.

Kekurangan atau kelemahan struktur organisasi berdasarkan produk/pasar adalah

- a. menyebabkan terjadinya pertikaian untuk alokasi sumber daya,
- b. tidak mendukung koordinasi aktivitas antar berbagai divisi,
- c. mendorong pengabaian prioritas jangka panjang,
- d. memungkinkan menurunnya pendalaman kecakapan, dan
- e. menimbulkan konflik antara tugas divisi dengan prioritas perusahaan.

### 3. Struktur Organisasi Matriks

Pada struktur organisasi matriks terdapat dua jenis struktur yang berjalan secara serempak. Bagian fungsional tetap (permanen) memiliki wewenang atas pelaksanaan standar profesional unit mereka, sementara tim-tim proyek diciptakan sejauh dibutuhkan untuk menjalankan program-program khusus. Anggota tim diambil dari berbagai bagian fungsional dan melapor kepada manajer proyek, yang bertanggung jawab atas kerja tim.

Kelebihan atau keunggulan struktur organisasi matriks adalah

- a. memberikan keluwesan kepada organisasi;
- b. merangsang kerja sama dan disiplin;
- c. melibatkan, memotivasi, dan menantang para pegawai;
- d. mengembangkan keterampilan pegawai;
- e. membebaskan pimpinan teras dan keharusannya menyusun rencana;
- f. merangsang orang untuk mengidentifikasi diri dengan produk akhir; dan

- g. memungkinkan para pakar dialihkan ke setiap bidang yang memerlukannya.

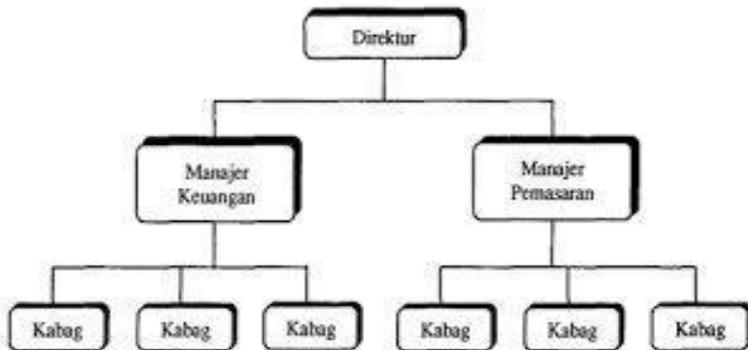
Kekurangan atau kelemahan struktur organisasi matriks adalah

- a. risiko timbulnya perasaan anarki;
- b. mendorong terjadinya persaingan kekuasaan;
- c. dapat menimbulkan lebih banyak diskusi dari pada tindakan;
- d. menuntut adanya keterampilan yang tinggi dalam hubungan antar perorangan;
- e. penerapannya memerlukan biaya besar;
- f. ada risiko beberapa tim proyek mengerjakan tugas yang sama; dan
- g. merugikan moral jika pegawai harus dihukum kembali.

### **Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi**

Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa berdasarkan hubungan yang ada pada organisasi terdapat lima jenis bentuk struktur organisasi, yaitu sebagai berikut.

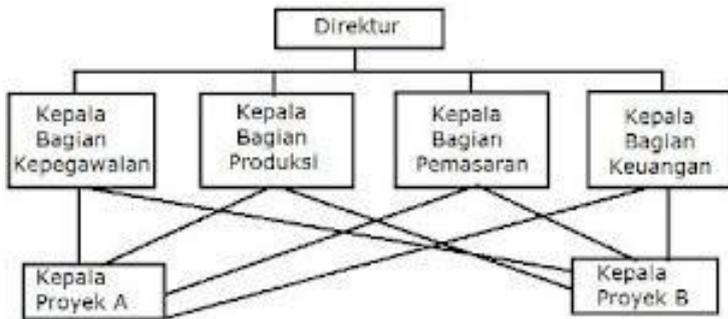
1. Bentuk Organisasi Lini/Garis/Komando



Gambar 11.5 Bentuk Struktur Organisasi Lini/Garis/Komando

Organisasi lini/garis/komando apabila pucuk pimpinan dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Seluruh ketentuan, keputusan, dan kebijakan berada pada pucuk pimpinan. Wewenang pucuk pimpinan didelegasikan kepada satuan-satuan unit di bawahnya berdasarkan garis komando. Pada bentuk organisasi lini/komando, dikenal adanya unsur pimpinan dan unsur pelaksana.

## 2. Bentuk Organisasi Fungsional



Gambar 11.6 Bentuk Struktur Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional merupakan suatu bentuk departementasi. Setiap orang terlibat dalam sebuah kegiatan fungsional, seperti kegiatan pemasaran atau keuangan, yang dikelompokkan ke dalam satu unit. Organisasi ini merupakan bentuk organisasi yang disusun, berdasarkan fungsi yang telah dibuat sesuai dengan kepentingan organisasi.

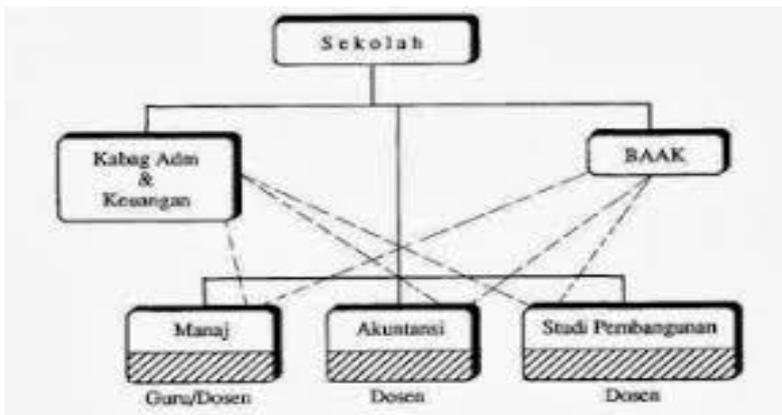
### 3. Bentuk Organisasi Lini dan Staf



Gambar 11.7 Bentuk Struktur Organisasi Lini dan Staf

Organisasi yang telah berkembang semakin luas, akan timbul berbagai kesulitan bagi seorang pimpinan dalam mengambil suatu keputusan (*decision making*), sehingga pimpinan tersebut merasa perlu untuk minta bantuan kepada orang lain yang dianggap mampu dan ahli.

### 4. Bentuk organisasi Fungsi dan Lini



Gambar 11.8 Bentuk Struktur Organisasi Fungsi dan Lini

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

5. Bentuk Organisasi Komite (*Commite Organization*)

Suatu organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi komite (panitia = *committees organization*) mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan kolektif presidium/*plural executive* dan komite ini bersifat manajerial.

## **Daftar Pustaka**

- Fayol, Hendry. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman & Sons, Ltd.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hani, Handoko. (1998). *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Robbins, S dan Coulter, M. (2017). *Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Index.
- Siswanto. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagian. (1999). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sunarto. (2003). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Amus Yogyakarta.
- Stoner, James. (2022). *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo.
- Swasta, Basu. (2000). *Asas -Asas Manajemen Modern*. Yogyakarta: Liberty.

## Profil Penulis



**Dra. Dahlia Pinem, M.M.**

Penulis merupakan Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN Veteran Jakarta. Penulis mengajar dan mengampu mata kuliah Studi Kelayakan Bisnis, Penganggaran, Manajemen, Etika Bisnis dan Pengantar Ilmu Ekonomi. Penulis juga melakukan beberapa penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bersama dosen lain yang menghasilkan tulisan karya ilmiah antara lain adalah (1) *Analysis of Global Stock Exchange Index, Foreign Exchange Rate, Interest Rate and Inflation Rate Influences CSPI in Indonesia Stock Exchange*, (2) *The Study on the Marketing Mix Development Strategy Analysis of Creative Industry SME-Based in Depok West Java*, (3) *Analysis of Factors Affecting the Value of Manufacturing Industry Companies in the Indonesian, Stock Exchange (IDX)*, (4) Analisis Literasi Keuangan, Inklusi Keuangan dan Pendapatan terhadap Perilaku Pelaku UMKM di Depok Jawa Barat, (5) *Determinant of Dividend Policy on Manufacturing Companies Listed on BEI*, (6) Analisis Keputusan Investasi Pelaku UMKM di Kota Depok, Jawa Barat, (7) Potensi Pengelolaan Keuangan Dalam Meningkatkan Pendapatan di UMKM Serang, dan Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat (8) Literasi *Promotional Mix* pada UKM-UKM di Kota Depok, Jawa Barat (*Literacy promotional mix for SMEs in Depok, West Java*). Penulis telah bekerja di UPN Veteran Jakarta sejak tahun 1990 – sekarang.

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

# SISTEM PENGENDALIAN MANJEMEN DAN FUNGSINYA

**Dr. Sumarsih, S.E., M.M.**  
Universitas Sulawesi Barat

## **Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu upaya yang dilakukan dalam mempercepat perkembangan sebuah perusahaan, sehingga bisa dikatakan bahwa baik buruknya perusahaan, tergantung dari pengendalian manajemen yang dilakukan. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat yang digunakan oleh perusahaan/organisasi dalam mengimplementasikan strategi yang mempunyai manfaat untuk memotivasi karyawan/anggota organisasi sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Untuk menghadapi perkembangan dunia usaha sistem pengendalian manajemen mempunyai peran untuk memastikan bahwa strategi yang telah dilakukan telah berjalan dengan baik.

Pengendalian manajemen berhubungan dengan arah kegiatan manajemen, sesuai dengan garis besar pedoman yang sudah di tentukan dalam proses perencanaan strategi (Hasibuan, 2018). Pendapat lain mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan, yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengoordinasikan bagian-bagian yang ada, dan pencapaian tujuan organisasi secara terus-menerus (Talumewo et al., 2018).

Pengendalian yang dilakukan dalam sebuah perusahaan/organisasi, bersifat menyeluruh baik pada sumber daya manusia maupun pada fasilitas/alat yang digunakan. Rukmana et al., (2015) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berfungsi untuk mengendalikan seluruh proses kegiatan organisasi, termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya (*resources*) yang digunakan, baik manusia, alat-alat dan teknologi, maupun hasil yang diperoleh organisasi, sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan lancar.

Untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh di semua sektor sesuai arah kegiatan yang ditetapkan, maka proses pengendalian manajemen, baik terhadap sumber daya manusia maupun fisik dan teknologi harus dilakukan dengan baik. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Dadang, 2016; Sari, et al., 2018).

Demikian juga menurut (Bali, 2022), sistem pengendalian manajemen yang baik dapat membantu dalam proses pembuatan keputusan dan memotivasi setiap individu dalam sebuah organisasi agar melakukan keseluruhan konsep yang telah di tentukan. Dengan adanya sistem pengendalian manajemen, maka perusahaan/organisasi dapat memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan pada setiap aktivitas yang dilakukan. Robert N. Anthony (2011) mengemukakan bahwa pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajemen memengaruhi anggota organisasi lainnya, untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang saling berkaitan, yaitu pemrograman, penganggaran, dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen memengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien Arif Suandi (2001).

Dari definisi-definisi yang disampaikan oleh beberapa pendapat di atas, terdapat kesimpulan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah merupakan sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas perusahaan/organisasi. Terdapat elemen dalam sistem pengendali perusahaan/organisasi di antaranya adalah lingkungan pengendali yang merupakan suatu keadaan yang dihadapi untuk pengendalian administratif dalam suatu bisnis. Lingkungan pengendali ada dua sebagai berikut.

1. Lingkungan eksternal yang terdiri dari
  - a. politik nasional,
  - b. ekonomi,
  - c. lingkungan pembangunan sosial,
  - d. lingkungan industri, dan
  - e. lingkungan regional.
2. Lingkungan internal yang terdiri dari
  - a. nilai-nilai kejujuran dan etika,
  - b. strategi organisasi,
  - c. struktur organisasi,
  - d. pembagian fungsi dan wewenang,
  - e. pusat tanggung jawab, dan
  - f. kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

Selain lingkungan pengendali, terdapat juga variabel *control*, yaitu merupakan elemen kunci yang memengaruhi strategi untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga tidak bergantung pada pengelolaan faktor risiko dan nilai pada tujuan organisasi.

### **Keterbatasan Sistem Pengendali Manajemen**

Kelemahan dan keterbatasan system pengendali manajemen dalam organisasi selalu terjadi, manusia berperan penting yang harus diarahkan, dituntun, atau dirangsang untuk mencapai tujuan. Dalam kenyataan,

sering dijumpai bahwa suatu organisasi memiliki pedoman (*manual*) sistem pengendalian manajemen yang baik, namun tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, sehingga pengendalian manajemen yang telah dirancang tersebut tidak memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Tomas Sumarsan (2020) mengemukakan beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasi berikut ini.

### 1. Kurang Matangnya Suatu Pertimbangan

Efektivitas pengendalian selalu dibatasi oleh adanya keterbatasan manusia dalam pengambilan keputusan. Suatu keputusan diambil oleh manajer, umumnya didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang ada pada saat itu, antara lain informasi yang tersedia, keterbatasan waktu, dan beberapa variabel lain baik internal maupun eksternal (lingkungan). Dalam kenyataannya, sering dijumpai bahwa beberapa keputusan yang diambil memberikan hasil yang kurang efektif dibandingkan dengan yang diharapkan. Keterbatasan ini merupakan keterbatasan alami yang dihadapi oleh para manajer.

### 2. Kegagalan Menjalankan Perintah

Sekalipun, sistem pengendalian telah dirancang dengan sebaik-baiknya. Namun, kegagalan dapat terjadi, yang disebabkan oleh adanya pegawai yang salah menjalankan perintah dari pimpinan (salah komunikasi). Kesalahan dalam menjalankan suatu perintah dapat disebabkan oleh ketidaktahuan atau kecerobohan pegawai yang bersangkutan. Kegagalan dapat menjadi lebih serius, jika kesalahan komunikasi (*miscommunication*) dilakukan oleh seorang pemimpin.

### 3. Pengabaian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen dapat berjalan efektif, jika semua pihak atau unsur dalam organisasi mulai dari tingkat manajemen tertinggi hingga karyawan terendah melaksanakan tugas dan fungsinya, sesuai dengan kewenangan dan tanggung

jawabnya. Meskipun suatu organisasi memiliki sistem pengendalian manajemen yang memadai, pengendalian tersebut tidak akan dapat mencapai tujuannya jika staf, atau bahkan seorang pemimpin mengabaikan pengendalian. Istilah “pengabaian manajemen” ditujukan pada tindakan manajemen yang mengabaikan pengendalian dengan tujuan untuk kepentingan pribadi, atau untuk meningkatkan penyajian kondisi laporan kegiatan dan kinerja organisasi yang bersangkutan.

#### 4. Adanya Kolusi

Kolusi merupakan ancaman besar dari pengendalian yang efektif. Pemisahan tugas (*segregation of duties*) telah dilakukan. Namun, jika manusianya melakukan suatu kerja sama untuk kepentingan pribadi atau kepentingan tertentu selain organisasi, maka pengendalian yang sebaik apa pun, tidak akan dapat mendeteksi atau mencegah terjadinya suatu tindakan yang merugikan organisasi.

Untuk menambah atau melengkapi kekurangan pada proses pemikiran manajer, maka harus dilakukan perancangan sistem informasi yang baik. Untuk menciptakan hal itu, perlu pemahaman terhadap kebutuhan informasi sesuai dengan managerial karakteristik yang ada. Kebutuhan informasi dalam pengendalian manajemen akan berbeda, sesuai dengan tingkat pengendalian dalam manajemen proses, menurut Anthony dan Dearden (1980), terdapat tiga proses:

1. *management control is the process by which management assures that the organization carries out its strategies effectively and efficiently;*
2. *operational control is the process of assuring that specific tasks are carried out effectively and efficiently; and*
3. *strategic planning is the process of deciding on the goal of organization and on the broad strategies that are to be used in attaining these goals.*

Sistem pengendalian manajemen dapat berjalan efektif, jika dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh manusia. Tanggung jawab berjalannya sistem pengendalian manajemen, sangat tergantung pada manajemen. Oleh karena itu, manajemen menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan mekanisme pengendalian, memantau serta mengevaluasi pengendalian. Dengan demikian, seluruh pegawai dalam organisasi memegang peranan penting untuk pelaksanaan sistem pengendalian manajemen. Karakter dan motivasi manusia memegang peranan penting dalam membangun suatu sistem pengendalian manajemen yang efektif.

### **Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen**

Tujuan sistem pengendalian manajemen adalah untuk mengidentifikasi terjadinya deviasi atau penyimpangan atas pelaksanaan kegiatan, dibandingkan dengan perencanaan sebagai umpan balik untuk melakukan tindakan koreksi atau perbaikan bagi pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi.

Sebagai fungsi *controlling*, sistem pengendalian manajemen berperan untuk mendeteksi potensi adanya deviasi atau kelemahan yang terjadi sebagai umpan balik bagi manajemen dari suatu kegiatan yang dimulai dari tahap perencanaan hingga tahap pelaksanaannya. Hal-hal yang dicakup dalam fungsi *controlling* ini, meliputi penciptaan standar atau kriteria, perbandingan hasil monitoring dengan standar, pelaksanaan perbaikan atas deviasi atau penyimpangan, pemodifikasian, dan penyesuaian metode pengendalian dari kaca mata hasil pengendalian dan perubahan kondisi, serta pengomunikasian revisi dan penyesuaian ke seluruh proses manajemen, dengan harapan deviasi atau kelemahan yang pernah terjadi tidak terulang kembali.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dalam Kepmen Pan Nomor 19 Tahun 1996, istilah pengawasan didefinisikan sebagai seluruh proses kegiatan penilaian terhadap objek pengawasan, dan atau kegiatan tertentu dengan tujuan untuk

memastikan apakah pelaksanaan tugas dan fungsi objek pengawasan dan atau kegiatan tersebut, telah sesuai dengan yang ditetapkan.

Tomas Sumarsan (2020) menyatakan bahwa tujuan perancangan sistem pengendalian manajemen meliputi empat hal berikut.

1. Diperolehnya keandalan dan integritas informasi.

Pada era globalisasi ini, sistem informasi sangat penting bagi organisasi dalam rangka menanggapi perubahan yang serba cepat, atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada, dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi untuk mengambil keputusan. Umumnya, sistem informasi dibagi dua aspek, yaitu:

- a. informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya, seperti penggunaan anggaran; dan
- b. sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja.

2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai, melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku, dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

3. Melindungi harta perusahaan.

Pada umumnya, pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan. Contoh, sebuah pengendalian terhadap perusahaan adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direkrutnya satpam, digunakannya password komputer, dibangunnya

pagar, diletakkannya harta berharga pada tempat yang tidak mudah diakses orang yang tidak berhak/berwenang.

4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

Sumber daya bersifat terbatas, mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh hasil yang maksimal dengan masukan (*input*) tertentu atau mencapai hasil tertentu, dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi. Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangannya.

### **Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen**

Untuk membentuk sebuah proses kerja terdapat beberapa unsur yang saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya dalam sistem pengendalian manajemen sehingga dapat di andalkan (*reliable*), unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut.

1. Sistem pemberian wewenang, dalam sistem pemberian wewenang tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar digunakan untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan, dan pengeluaran. Dalam sistem ini, setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan, melaksanakan dan memelihara serta meningkatkan sistem pengendalian manajemennya. Manajemen harus menentukan ukuran besaran (jumlah) tertentu secara bertingkat, untuk setiap jenjang dalam sistem pencatatannya dan prosedur pengawasan untuk persetujuannya. Sistem pemberian wewenang tersebut, dapat bersifat umum dan dapat didelegasikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Akan tetapi, wewenang yang sifatnya sangat penting, masih perlu dipegang oleh manajemen tertinggi.

2. Pemisahan tugas, termasuk aspek penting lain adalah pemisahan tugas. Dalam pemisahan tugas paling sedikit terdapat tiga jenis tanggung jawab fungsi yang dilaksanakan oleh orang yang berbeda, antara lain
  - a. pencatatan transaksi,
  - b. penyimpanan aktiva, dan
  - c. otorisasi untuk melaksanakan transaksi, dimaksudkan pada orang yang mempunyai otoritas dan tanggung jawab untuk melakukan transaksi.

Pemisahan tugas dimaksudkan supaya tidak ada karyawan yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara bersamaan, sehingga bisa meminimalisir timbulnya kelemahan pengendalian yang tentunya, akan menimbulkan kerugian bagi organisasi.

3. Keahlian karyawan, adanya karyawan yang ahli merupakan faktor penting dalam pengendalian karena dapat menunjang suatu sistem sehingga sistem tersebut dapat berjalan dengan baik. Dikatakan karyawan ideal apabila memiliki tingkat pendidikan dan keahlian sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang di embannya. Tingkat perputaran karyawan (*employee turn-over*) yang terlalu tinggi sering menimbulkan permasalahan dalam pengendalian manajemen. Karyawan baru lebih berpotensi melakukan kesalahan di banding karyawan lama yang telah berpengalaman. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan SDM dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusinya secara maksimal.
4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting. Catatan dan dokumen organisasi memiliki tujuan menghindari adanya kesalahan dan ketidakberesan dari karyawan yang tidak bertanggung jawab. Pengendalian secara fisik dilakukan dengan pembatasan wewenang pada

karyawan tertentu, sedangkan untuk menghindari adanya penyalahgunaan wewenang, dilakukan dengan melaksanakan penyimpanan secara baik terhadap formulir-formulir yang sangat penting untuk pekerjaan pencatatan dan pengawasan.

5. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada, dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan, yang termasuk salah satu bentuk pengendalian adalah pemeriksaan fisik. Oleh karena itu, manajemen harus selalu melakukan perbandingan secara periodik dengan bukti yang independen tentang keberadaan fisik dan kewajaran penilaian atas transaksi yang telah dicatat. Pencatatan secara periodik ini, dapat meliputi penghitungan fisik saldo kas, rekonsiliasi saldo bank dan teknik lainnya untuk menentukan apakah catatan telah sesuai dengan fisik.

Perbandingan yang sering dilakukan secara periodik oleh manajemen mempunyai kesempatan lebih banyak dalam menemukan kesalahan pencatatan, sehingga bisa lebih cepat melakukan tindakan koreksi atau perbaikan.

### **Fungsi Pengendalian Manajemen**

Fungsi pengendalian manajemen yaitu suatu usaha yang digunakan secara sistematis oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Usaha yang dilakukan dalam proses pengendalian dengan melakukan perbandingan antara prestasi kerja dengan rencana kerja, serta melakukan tindakan yang terbaik dan tepat untuk meminimalisir perbedaan yang ada. Sistem pengendalian manajemen di dalam perusahaan, harus sejalan dengan strategi perusahaan, yaitu dengan adanya penyediaan perangkat-perangkat yang tepat pada tempatnya sehingga dapat di pastikan tujuan Perusahaan dapat tercapai. Terdapat empat sistem pengendalian menurut (Namla Elfa Syariati et al., 2023).

1. Efektor, yaitu perubahan perilaku jika pihak *assessor* mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan tindakan perubahan tersebut, yang tentunya perubahan ke arah perbaikan.
2. Detektor (sensor), yakni upaya pencarian informasi untuk mengidentifikasi aktivitas yang terjadi dalam proses yang dikendalikan.
3. Assesor/*Selectors*, yaitu mereka yang bertugas untuk membandingkan kejadian yang aktual dengan beberapa standar atau harapan yang seharusnya atau diharapkan terjadi.
4. Jaringan komunikasi/komunikator, yaitu sosialisasi kebijakan dalam pengendalian yang ingin diterapkan, seperti meneruskan informasi dari detektor ke *assessor* dan dari *assessor* ke *effector*.

Untuk dapat mengendalikan sesuatu dibutuhkan beberapa elemen pengendalian. Berikut elemen pengendalian manajemen menurut Widodo (2022) sebagai berikut.

#### 1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian adalah keadaan yang dihadapi suatu bisnis dalam melaksanakan pengendalian administratif, yang meliputi lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari politik nasional, ekonomi, lingkungan pembangunan sosial, lingkungan industri, lingkungan regional, dan lain-lain. Lingkungan internal mencakup nilai-nilai kejujuran dan etika yang diterima oleh organisasi, strategi organisasi, struktur organisasi, pembagian fungsi dan wewenang, pusat tanggung jawab, kebijakan dan praktik sumber daya manusia, dan lain-lain.

#### 2. Variabel Kontrol

Variabel kontrol adalah elemen kunci dan elemen risiko yang memengaruhi tujuan strategis organisasi, mencapai tujuan organisasi atau tidak bergantung

pada pengelolaan sebagian besar faktor risiko dan nilai, yang memengaruhi tujuan organisasi.

Pada dasarnya sistem pengendalian berfungsi untuk memastikan apakah rencana yang dilakukan berjalan sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan, sesuai yang ditetapkan perusahaan melalui berbagai kegiatan yang telah di rencanakan. Selain itu, untuk mengetahui apa yang menjadi penyebab, apabila sebuah rencana ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya, dan kemudian bagaimana tindakan perbaikan yang dapat dilakukan oleh manajer.

Suhardi (2018) menyatakan bahwa fungsi manajemen yang diarahkan untuk melakukan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya, dinamakan dengan fungsi kontrol, yang dalam terminologi bahasa Inggris fungsi ini dinamakan fungsi *controlling*. Walaupun pengawasan dengan pengendalian memiliki perbedaan yang mendasar, perbedaan mendasar antara pengawasan dan pengendalian adalah pengawasan dilakukan secara periodik/berkala, sedang pengendalian dilakukan setiap saat.

Namun, secara umum istilah itu, memiliki arti yang hampir sama, yaitu mengontrol, mengawasi, atau mengendalikan. fungsi manajemen yang diperlukan tidak hanya pengawasan, namun mencakup juga penetapan standar kinerja perusahaan, pengukuran kinerja yang dicapai perusahaan, dan pengambilan tindakan perbaikan apabila standar kinerja menyimpang, maka penamaan fungsi *controlling* lebih banyak dipergunakan.

Fungsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apakah yang telah direncanakan dan diorganisasikan itu, berjalan sebagaimana mestinya ataukah tidak. Jika tidak sesuai rencana sebagaimana mestinya, maka fungsi pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap tercapai apa yang telah direncanakan.

Hal-hal yang diharapkan melalui fungsi pengendalian antara lain

1. memperbaiki berbagai penyimpangan yang terjadi, jika penyimpangan telah terjadi, hendaknya pengontrolan dapat mengusahakann cara-cara perbaikannya, sehingga penyimpangan yang telah terjadi tersebut dapat diperbaiki;
2. mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan, dengan melakukan pengontrolan/pengendalian secara rutin disertai adanya ketegasan dalam pengawasan, seperti pemberian sanksi yang sewajarnya terhadap penyimpangan yang terjadi, maka dapat mencegah terjadinya kesalahan/ penyimpangan yang terjadi;
3. mempertebal rasa tanggung jawab. dengan adanya pengontrolan dari pihak manajemen, maka karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diemban kepadanya; dan
4. mendinamisasikan organisasi/perusahaan. dengan adanya pengontrolan maka diharapkan sedini mungkin dapat dicegah adanya penyimpangan, sehingga unit organisasi selalu dalam keadaan dinamis, bekerja secara efektif dan efisien.

## Daftar Pustaka

- Arief, Suandi. (2001). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Satu. Yogyakarta: BPFE.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bali, A. Y. (2022). Pengaruh Kualitas Produk dan Harga Terhadap Loyalitas Konsumen Dengan Kepuasan Konsumen Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 1(1), 1– 14. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.7>
- Dadang, S. (2016). *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Cetakan Kedua. Bandung: PT Refika Aditama,
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Robert N Anthony, Vijay Govindarajan. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid Kedua*. Jakarta: Salemba Empat
- Rukmana, T., Fitriah, E., & Rosdiana, Y. (2015). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial di PT Dirgantara Indonesia. *Prosiding Akuntansi*, 1(1), 133-139.
- Suhartono, Namla Elfa Syariati. (2023). *Sistem Pengendalian Manajemen (Sektor Organisasi Bisnis Dan Nirlaba)*. Bandung: Widina Media Utama.
- Sari, D. E. K., Surachman, S., & Ratnawati, K. (2018). Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(1), 11–25.
- Suhardi. (2028). *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Talumewo, W. E., Nangoi, G., & Tirayoh, V. (2018). Analisis Atas Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit Pada PT Suzuki Finance Indonesia Cabang Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 13(2), 610-619.

Sumarsan, Thomas. (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen Transformasi Strategi untuk Keunggulan Kompetitif*. Jakarta Barat: CV Campustaka.

## Profil Penulis



**Dr. Sumarsih. S.E., M.M.**

Ketertarikan penulis terhadap dunia Marketing dimulai pada tahun 1996, sehingga penulis memilih melanjutkan studi diploma III di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YAI, Jakarta, dan selesai pada tahun 1999, pada tahun 2009 penulis melanjutkan program studi S-1 Manajemen dan menyelesaikannya pada tahun 2011, kemudian penulis memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) pada tahun 2013. Untuk meningkatkan kemampuan akademik penulis melanjutkan studi doktoral program studi ilmu ekonomi pada tahun 2016 dan menyelesaikannya pada tahun 2020 di Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen, Manajemen Pemasaran dan Manajemen Strategi. Dalam mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis aktif menulis sebagai peneliti di bidang kepakaran tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. penelitian tersebut berbentuk jurnal baik jurnal nasional maupun jurnal internasional dan dapat di akses luas. Selain itu, peneliti juga menulis buku sebagai pengembangan keilmuan bidang kepakaran. Penulisan buku diharapkan selain sebagai pengembangan keilmuan bidang manajemen juga dapat memberikan manfaat bagi civitas akademik sebagai bahan referensi dan memberikan kontribusi bagi bangsa dan negara.

E-mail Penulis: [sumarsihrasyyid@unsulbar.ac.id](mailto:sumarsihrasyyid@unsulbar.ac.id)

# DESAIN ORGANISASI DAN DEPARTEMENTALISASI

**Emilia Septiani, S.E., M.M.**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram

## **Pendahuluan**

Secara umum, organisasi memiliki pengertian sebagai sebuah lembaga yang di dalamnya terdapat individu dan/atau kelompok fungsional yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Jika melihat pengertian organisasi secara umum tersebut, secara tak langsung menyiratkan bahwa di dalam sebuah organisasi, terdapat sebuah proses pengorganisasian yang merupakan sebuah kegiatan pengalokasian sumber daya atau anggota organisasi agar dapat bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Jika dianalogikan, organisasi adalah sebuah wadah, maka pengorganisasian merupakan proses untuk mengisi wadah tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tambahan pula bahwa pengorganisasian ini merupakan salah satu fungsi dari manajemen, di mana fungsi manajemen secara umum adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pengarahan), dan *controlling* (pengawasan atau pengendalian) atau lebih dikenal dengan akronim POAC.

## **Pengorganisasian**

Organisasi merupakan kata dasar dari pengorganisasian yang berasal dari bahasa Latin *Organum*. *Organum* dapat

diartikan alat, bagian, anggota, badan, atau organ. Adapun pengertian pengertian organisasi menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut (Uha, 2017).

1. James D. Mooney

Organisasi diartikan sebagai perserikatan atau perkumpulan dari manusia yang bekerja untuk mencapai tujuan secara bersama-sama.

2. Chester I. Barnard

Organisasi merupakan sebuah sistem dari serangkaian aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

3. J.F. Stoner

Organisasi merupakan sebuah pola mengenai hubungan-hubungan yang melalui sekumpulan orang-orang di bawah arahan dari manajer untuk tercapainya tujuan bersama.

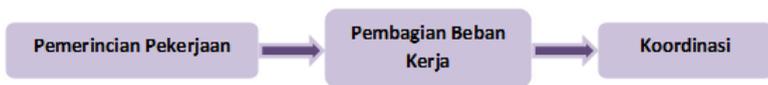
4. Herbert A. Simon

Organisasi dapat diartikan sebagai sebuah pola komunikasi lengkap serta hubungan-hubungan lainnya yang ada di dalam suatu kelompok.

Merujuk pada beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang di dalamnya terdapat kelompok kerja dan melakukan pekerjaan secara bersama-sama agar tercapainya tujuan organisasi. Pegorganisasian merupakan salah satu proses dalam melakukan perancangan mengenai struktur formal, pengelompokan kerja, mengatur, dan melakukan pembagian tugas atau pekerjaan kepada para anggota organisasi agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Secara garis besar, pengorganisasian dapat digambarkan dalam tiga langkah berikut ini.

1. Memerincikan keseluruhan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh anggota organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

2. Melakukan pembagian beban kerja menjadi pekerjaan-pekerjaan yang secara nyata dapat dilakukan oleh individu atau anggota organisasi. Pembagian pekerjaan ini disarankan tidak terlalu berat atau tidak terlalu ringan dengan tujuan pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, efisien, dan meminimisasi biaya-biaya yang dianggap tidak perlu untuk dikeluarkan.
3. Pengembangan sebuah mekanisme dalam melakukan proses koordinasi pekerjaan antaranggota organisasi menjadi satu kesatuan yang utuh dan terjadinya harmonisasi serta sinergitas yang baik. koordinasi yang tepat, dapat menciptakan terjaganya fokus perhatian para anggota organisasi pada pencapaian tujuan organisasi serta meminimalisasi pemborosan dan juga mencegah terjadinya konflik-konflik yang negatif (Dale, 1978).



Gambar 13.1 Proses Pengorganisasian

Keberhasilan di dalam pelaksanaan kegiatan pengorganisasian diharapkan dapat memuluskan jalan dalam pencapaian tujuan organisasi. Proses ini akan tercermin pada desain organisasi yang meliputi berbagai aspek penting organisasi serta proses pengorganisasian, meliputi beberapa hal berikut:

1. pembagian kerja;
2. departementalisasi;
3. bagan organisasi formal;
4. rantai perintah atau rantai komando dan kesatuan perintah;
5. tingkatan hierarki manajemen;
6. saluran komunikasi;
7. penggunaan komite; dan

8. rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindari (Handoko, 2016).

### **Desain Organisasi**

Desain organisasi dapat diartikan sebagai serangkaian mekanisme-mekanisme yang bersifat formal dalam tata kelola suatu organisasi (Handoko, 2016). Adanya desain organisasi dapat memberikan gambaran mengenai kerangka pekerjaan, hubungan pekerjaan antarfungsi-fungsi yang ada, bagian-bagian, posisi, juga orang-orang yang ada dalam suatu organisasi sesuai dengan kedudukan, wewenang, dan tanggung jawabnya masing-masing. Desain dari suatu organisasi secara langsung juga dapat memberikan informasi mengenai spesialisasi pekerjaan, standarisasi, koordinasi, sentralisasi dan/atau desentralisasi di dalam pembuatan keputusan serta ukuran dari satuan kerja.

Di dalam merancang desain organisasi, terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan (Handoko, 2016). Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut.

1. Strategi organisasi. desain organisasi umumnya akan mengikuti strategi organisasi. Strategi organisasi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan juga saluran komunikasi dapat dirangkai di antara para manajer atau pimpinan organisasi dengan para anggota organisasi lainnya yang berada di bawahnya. Umumnya, aliran kerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh strategi yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan kata lain, apabila strategi dari suatu organisasi mengalami perubahan, maka besar kemungkinan desain organisasinya akan mengalami perubahan juga.
2. Penggunaan teknologi. Perbedaan dalam pemanfaatan teknologi dalam suatu organisasi dalam proses penciptaan produk, baik barang maupun jasa, akan menjadikan desain organisasinya berbeda satu sama lain. Sebuah organisasi yang memanfaatkan teknologi untuk industrialisasi yang sifatnya masal tentunya lebih memperhatikan desain organisasi yang

mengutamakan standarisasi dan spesialisasi pekerjaan yang lebih dominan.

3. Anggota organisasi dan orang-orang yang terlibat di dalamnya. Di dalam proses perancangan desain organisasi, kemampuan, pola pikir, serta kebutuhan untuk bekerja sama dari setiap anggota organisasi sangat perlu untuk diperhatikan. Kebutuhan manajer dan/atau pimpinan organisasi dalam proses pembuatan serta pengambilan keputusan tentunya juga akan memengaruhi saluran komunikasi yang diperlukan, wewenang, dan hubungan dari setiap satuan kerja pada desain organisasi.
4. Ukuran organisasi. Besar kecilnya suatu organisasi, baik secara keseluruhan maupun satuan kerja yang ada, dapat memengaruhi desain organisasi. Semakin besar skala organisasinya, maka akan semakin kompleks desain organisasinya. Desain organisasi yang sesuai harus ditentukan dengan tepat.

Selain keempat faktor tersebut, terdapat pula unsur-unsur penting dalam sebuah desain organisasi (Handoko, 2016). Adapun unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut.

#### 1. Spesialisasi Pekerjaan

Hal ini berkaitan dengan spesifikasi pekerjaan atau tugas-tugas individual dan/atau kelompok kerja dalam suatu organisasi. Pembagian kerja berdasarkan tugas-tugas yang ada dapat disatukan menjadi satuan-satuan kerja atau yang lebih dikenal dengan istilah departementalisasi. Sinergitas menjadi satu hal yang sangat penting dalam pembagian pekerjaan.

#### 2. Standardisasi Pekerjaan

Standardisasi pekerjaan ini lebih kepada serangkaian prosedur yang digunakan oleh suatu organisasi untuk dapat menjamin keterlaksanaan pekerjaan agar sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

### 3. Koordinasi Pekerjaan

Koordinasi berkaitan dengan serangkaian prosedur untuk mengintegrasikan berbagai fungsi-fungsi yang ada dalam dalam suatu organisasi.

### 4. Sentralisasi dan Desentralisasi

Kedua hal ini merujuk pada pembuatan keputusan pada suatu organisasi atau letak kekuasaan dari pembuat keputusan. Sentralisasi adalah pengambilan keputusan terletak pada pusat organisasi, sedangkan desentralisasi mengacu pada pengambilan keputusan yang tidak terpusat (otonomi).

### 5. Ukuran Satuan Kerja

Ukuran satuan kerja ini merujuk pada jumlah karyawan dalam satuan kelompok kerja yang ada pada suatu organisasi.

## **Bagan Organisasi Formal**

Desain organisasi merupakan suatu hal yang sangat kompleks, jika hanya disajikan secara verbal sehingga perlu disederhanakan dalam bentuk *organization chart* atau bagan organisasi agar dapat memberikan gambaran mengenai struktur yang ada dalam sebuah organisasi. Penyusunan bagan organisasi ini tentunya harus dapat memberikan visualisasi terkait dengan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, maupun posisi yang ada dalam organisasi serta mampu menunjukkan hubungan dari setiap bagian tersebut. Secara garis besar, manfaat dari bagan organisasi adalah sebagai berikut.

1. Memberikan penjelasan mengenai tanggung jawab setiap individu atau anggota organisasi.
2. Memberikan penjelasan mengenai kedudukan serta koordinasi untuk mempermudah alur komunikasi antarkelompok.
3. Memberikan penjelasan terkait hubungan setiap anggota organisasi agar proses kerja dapat berjalan secara lebih efisien.

4. Untuk melihat porsi pimpinan dalam kegiatan pengendalian serta pengawasan pada karyawannya (Siagian, 2021).

Terdapat lima aspek penting dalam sebuah desain organisasi, berikut ini.

1. Pembagian Kerja

Pada bagian ini akan terlihat anggota atau satuan organisasi mana yang saling bertanggung jawab atas pekerjaan tertentu sesuai dengan spesialisasinya.

2. Rantai Perintah

Bagian ini memperlihatkan hubungan antara wewenang dan tanggung jawab dari atasan serta bawahan dalam konteks organisasi. Rantai ini akan dimulai dari jenjang tertinggi hingga terendah yang dapat divisualisasikan seperti pada Gambar 13.2. Masing-masing anggota organisasi memiliki keterkaitan dengan pimpinan atau manajer puncak sehingga kesatuan perintah haruslah jelas agar setiap karyawan menerima pekerjaan dan/atau delegasi wewenang hanya dari seorang manajer dan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada satu orang manajer tersebut.

3. Tipe Pekerjaan yang Dilaksanakan

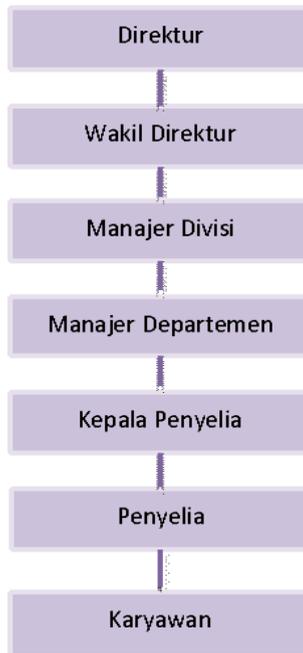
Label dan deskripsi yang ada pada kotak bagan organisasi harus menunjukkan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dari masing-masing anggota atau kelompok dalam organisasi.

4. Segmentasi Pekerjaan

Bagan organisasi secara menyeluruh harus dapat memberikan petunjuk mengenai dasar pembagian pekerjaan, apakah fungsional, divisional atau departementasi.

5. Tingkatan Manajemen

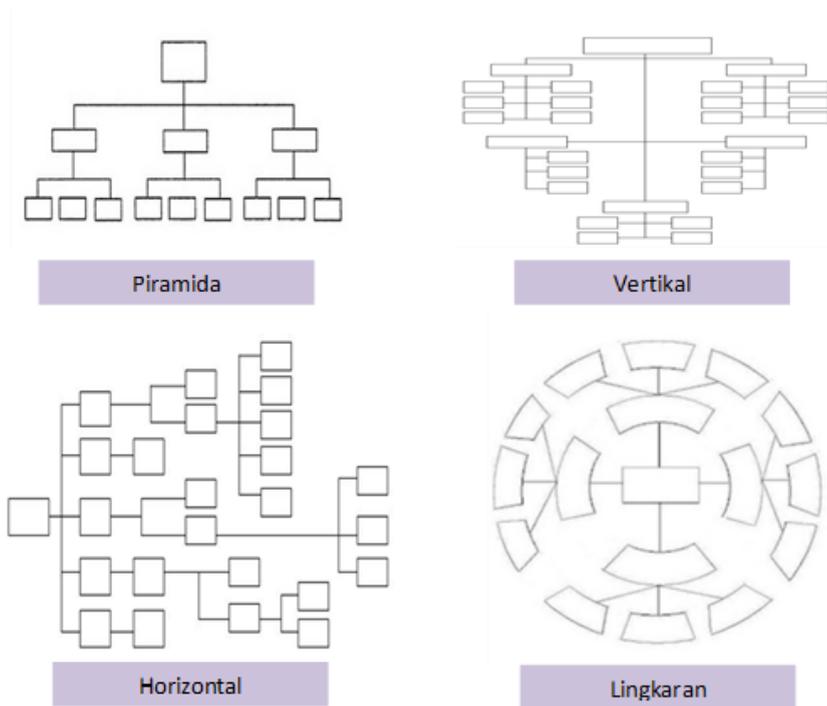
Bagan organisasi juga harus dapat menunjukkan tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi (Manullang, 2015).



Gambar 13.2 Rantai Perintah  
(Sumber: Nitisemito, 2017)

Tingkatan spesialisasi kerja yang ada dalam organisasi dapat diperkirakan dengan melihat label dalam setiap kotak yang menunjukkan berbagai pekerjaan dan pengelompokan tugas. Garis yang ada menunjukkan rantai komando atau rantai perintah sebagai aspek vital koordinasi dalam sebuah organisasi. Meskipun demikian, keberadaan bagan organisasi ini juga memiliki kelemahan utama yang hingga saat ini masih menjadi perdebatan, antara lain (1) bagan organisasi masih belum mampu menunjukkan besaran wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam tiap tingkatan manajerial; dan (2) bagan organisasi juga masih belum mampu memberikan petunjuk mengenai hubungan informal, serta saluran komunikasi yang mana sebuah organisasi tidak akan dapat berjalan secara efisien, tanpa hal-hal tersebut.

Di dalam bukunya, Handoko (2016) mengutip empat bentuk bagan organisasi yang merujuk pada Henry G. Hodges. Adapun empat bentuk bagan organisasi secara umum dapat dilihat pada Gambar 13.3



Gambar 13.3 Berbagai bentuk bagan organisasi.  
(Sumber: Sule dan Saefullah, 2019)

### Departementalisasi

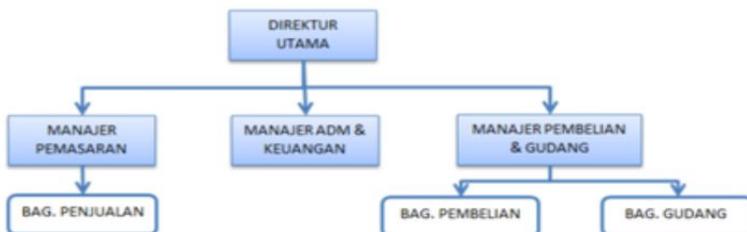
Proses integrasi setiap satuan-satuan kerja yang ada di dalam suatu organisasi, akan berdampak pada efisiensi aliran pekerjaan. Pembagian kerja dan kombinasi pekerjaan atau tugas yang diberikan, harusnya terarah kepada pencapaian struktur departemen dan satuan kerja. Jadi, departementalisasi merupakan sebuah proses pengelompokan pekerjaan atas dasar tertentu. Terdapat hal yang dapat dijadikan sebagai dasar pelaksanaan departementasi (Manullang, 2015; Handoko, 2016; Terry, 2016; Nitisemito, 2017; Sule & Saefullah, 2019), sebagai berikut.

## 1. Fungsional

Mengelompokkan fungsi-fungsi yang sejenis ke dalam satuan organisasi. Misal: Fungsi produksi (pembelian bahan, mesin produksi, pengemasan), keuangan (bendahara, investasi, pelaporan), pemasaran (analisis pasar, iklan, distribusi), sumber daya manusia (berkaitan dengan kepegawaian).

Kebaikan: (1) dapat menjaga kekuasaan dan kedudukan berbagai fungsi utama yang ada dalam organisasi; (2) dapat menciptakan efisiensi melalui spesialisasi pekerjaan; (3) memungkinkan dilakukannya pengawasan yang lebih ketat oleh manajemen puncak kepada fungsi-fungsi yang ada; (4) sangat cocok untuk organisasi dengan kondisi lingkungan yang stabil serta koordinasi internal yang tidak terlalu kompleks; (5) membutuhkan keterampilan pribadi yang bersifat dasar; dan (6) efisiensi biaya dalam duplikasi personalia serta peralatan.

Kelemahan: (1) kemungkinan terjadinya konflik antarfungsi; (2) menyebabkan kemacetan pekerjaan yang terjadi secara berurutan; (3) lambat dalam menanggapi perubahan; (4) hanya fokus pada kepentingan dari fungsinya; dan (5) anggota jadi lebih berpikiran sempit serta kurang inovatif.

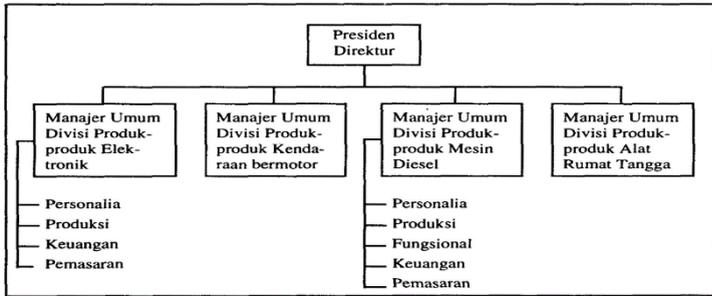


Gambar 13.4 Contoh bagan organisasi fungsional.

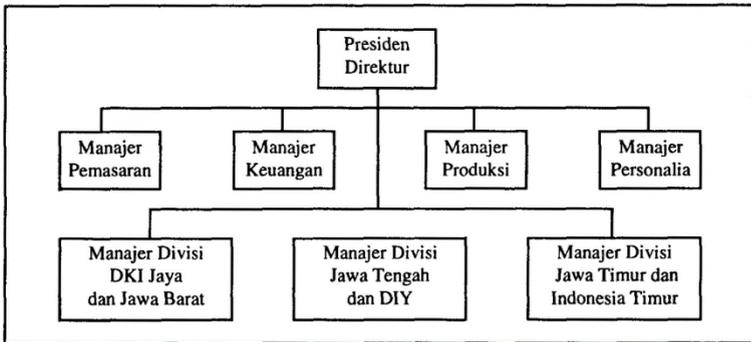
## 2. Divisional

Organisasi divisional ini, dapat mengikuti pembagian divisi-divisi atas dasar produk yang dihasilkan,

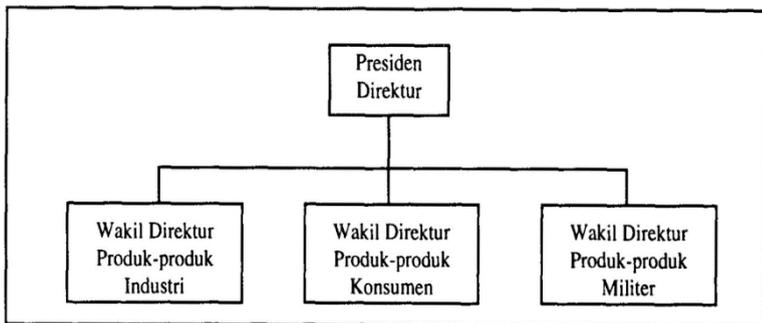
wilayah teritorial (geografis), pelanggan yang dilayani, serta proses atau peralatan yang digunakan.



Gambar 13.5 Contoh bagan organisasi divisional atas dasar produk.



Gambar 13.6 Contoh bagan organisasi divisional atas dasar wilayah.



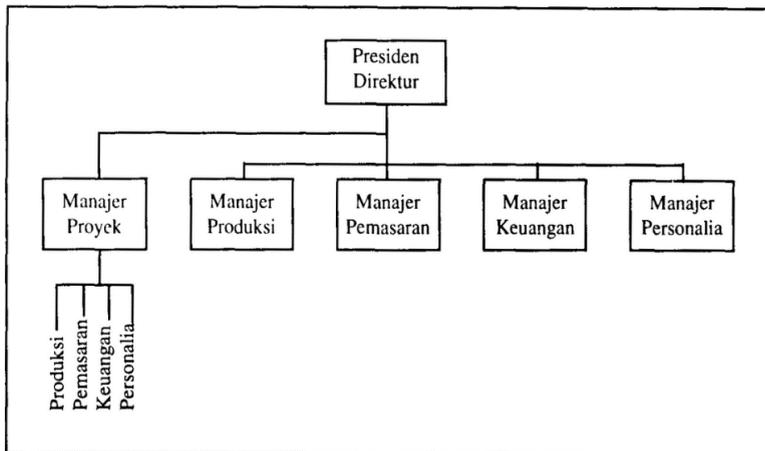
Gambar 13.7 Contoh bagan organisasi divisional atas dasar langganan.

Kebaikan: (1) koordinasi dan wewenang sesuai dengan tingkatan yang diperlukan dan cepat dalam memberikan respons; (2) pengembangan dan implementasi strategi menjadi lebih dekat sesuai dengan kekhasan divisi; (3) tanggung jawab dapat dirumuskan dengan jelas dan dapat terpusat pada pertanggungjawaban atas prestasi kerja sesuai dengan keuntungan atau kerugian divisi; (4) eksekutif menjadi lebih leluasa dalam pengambilan keputusan dan fokus pada tugas-tugasnya; (5) lebih cocok untuk lingkungan organisasi yang cepat berubah; (6) spesialisasi fungsional tiap divisi terjaga; dan (7) dapat menjadi tempat berlatih bagi para manajer strategik.

Kelemahan: (1) berkembangnya persaingan antardivisi; (2) pembagian besaran delegasi wewenang pada setiap manajer divisi; (3) kebijaksanaan alokasi sumber daya; (4) inkonsistensi kebijaksanaan antardivisi; dan (5) duplikasi sumber daya dan peralatan yang tidak perlu.

### 3. Proyek dan Matriks

Departementalisasi ini merupakan tipe campuran dengan tujuan elaborasi berbagai kelebihan dari jenis departementasi lainnya.



Gambar 13.8 Contoh bagan organisasi proyek.



Gambar 13.9 Contoh bagan organisasi matriks.

Kelebihan: (1) efisiensi dalam pemanfaatan manajer fungsional; (2) dapat mengembangkan keterampilan karyawan dan sebagai sarana latihan bagi manajer strategis; (3) dapat memotivasi dan memberikan pandangan kepada karyawan terkait masalah strategis perusahaan; (4) organisasi menjadi lebih fleksibel dan dapat membantu mengasah kreativitas anggota; (5) kerja sama akan semakin baik dengan orientasi proyek; dan (6) manajemen puncak memiliki kebebasan untuk perencanaan.

Kelemahan: (1) adanya duplikasi pertanggungjawaban; (2) memerlukan koordinasi vertikal dan juga horizontal; (3) dominasi keterampilan antarpribadi; (4) pertentangan kekuasaan dan potensi perdebatan sangat tinggi; (5) risiko munculnya gerakan anarkis; dan (6) berbiaya tinggi.

## **Daftar Pustaka**

- Dale, E. (1978). *Management Theory and Practice*. New York: McGraw - Hill International Book Company.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen* (Edisi 2). Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Manullang, M. (2015). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia.
- Nitisemito, A. S. (2017). *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*. Jakarta: Arena Ilmu.
- Siagian, S. P. (2021). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2019). *Pengantar Manajemen* (Edisi 1). Jakarta: Prenadamedia.
- Terry, G. R. (2016). *Prinsip-Prinsip Manajemen* (J. Smith D.F.M., Ed.; Edisi Cetak Ke-14). Jakarta: Bumi Aksara.
- Uha, I. N. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Jakarta: Penerbit Kencana.

## Profil Penulis



**Emilia Septiani, S.E., M.M.**

Penulis merupakan salah satu staf pengajar tetap di Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram sejak tahun 2014. Penulis telah dipercaya mengampu mata kuliah Pengantar Manajemen sejak pertama kali menjadi staf pengajar. Penulis memiliki kepakaran di dalam bidang ilmu manajemen khususnya Manajemen Pemasaran yang didukung dengan sertifikasi kompetensi internasional yang diperoleh penulis pada tahun 2021 dalam bidang bisnis keuangan, yaitu *Certified Marketing Analyst (CMA)*. Penulis juga merupakan salah satu Awardee Beasiswa Pendidikan Indonesia (BPI) Batch I Tahun 2022 dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dan sejak semester Gasal 2022/2023 yang hingga saat ini masih menempuh pendidikan jenjang doktoral bidang studi Ilmu Manajemen pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Selama mengikuti studi doktoral penulis juga tetap aktif dalam menghasilkan karya berupa publikasi ilmiah dan buku teks dalam bidang manajemen pemasaran sesuai dengan bidang kepakaran penulis.

E-mail Penulis: [emiliaseptiani@unram.ac.id](mailto:emiliaseptiani@unram.ac.id)



## POLA MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

**Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M., CFRM**  
Universitas Dhyana Pura

### **Pendahuluan**

Setiap orang memiliki karakter pribadi, pola pikir, kemampuan psikis, dan kompetensi yang berbeda sehingga rentan terjadinya konflik internal di dalam organisasi. Tidak setiap orang di dalam organisasi mampu untuk saling memahami rekan kerjanya, apalagi untuk menerima atau mentoleransi kelemahan rekan kerjanya. Konflik bisa terjadi karena beban kerja yang terlalu berat sehingga kemampuan psikis dalam maintenance psikis menjadi susah untuk dikendalikan hingga ada yang merasa menjadi korban dalam verbal dan nonverbal.

Ada pula orang yang memiliki karakter pribadi yang biasa-biasa saja sehingga memerlukan suatu tindakan untuk mendorongnya menjadi lebih termotivasi bekerja melalui menciptakan konflik yang sengaja dibuat, agar ia mau memunculkan potensi yang dimilikinya. Setiap konflik yang terjadi di dalam organisasi harus di monitoring, di analisa dan ditangani melalui pola manajemen konflik yang tepat agar konflik tidak meruntuhkan organisasi namun konflik dapat mengakselerasi organisasi menjadi lebih baik pada masa mendatang.

Pola manajemen konflik memiliki ruang lingkup: 1) pencegahan terjadinya konflik, 2) penghindaran konflik yang semakin membesar, 3) pengurangan dampak dari konflik yang terjadi, dan 4) penyelesaian konflik dalam

waktu yang singkat secara damai dan sejahtera. Menciptakan kenyamanan dalam bekerja adalah suatu hal yang mutlak dilakukan oleh setiap organisasi sehingga tingkat perputaran tenaga kerja di dalam organisasi menjadi semakin rendah. Kenyamanan di dalam organisasi dapat menimbulkan tingginya loyalitas pekerja sehingga tenaga kerja dapat mencurahkan secara maksimal tenaga, pikiran dan kompetensi yang dimilikinya untuk kemajuan organisasi.

### **Tipe Konflik dalam Organisasi**

Konflik di dalam organisasi memiliki beberapa tipe, yaitu 1) *task conflict*, 2) *relationship conflict*, dan 3) *process conflict*. *Task Conflict* adalah konflik yang terjadi karena ketidaksesuaian yang dimiliki oleh anggota organisasi, atas peran atau tanggung jawab yang harus dijalani dengan kemampuannya dalam hal pengetahuan, pendidikan serta ketrampilannya. Ketidaksesuaian ini, menimbulkan tekanan psikis seperti 1) kekhawatiran atau ketakutan; 2) perubahan suasana hati: kesedihan, kemarahan ketidakpedulian dengan situasi, putus asa; 3) masalah berpikir: sulit untuk berkonsentrasi dalam bekerja; 4) perubahan tidur atau nafsu makan: hal ini membuat perubahan fisik secara drastis ditandai dengan kenaikan atau penurunan berat badan; dan 5) penarikan diri; menyendiri dan tidak melakukan aktivitas sebagaimana biasanya. *Task conflict* ini berdampak pada produktivitas anggota organisasi yang berubah secara signifikan sehingga merugikan organisasi dengan tidak tercapainya tujuan atau target yang sudah dirancang oleh organisasi.

Organisasi harus memantau dan mengevaluasi kinerja anggota organisasi, sehingga dapat sedini mungkin mendeteksi timbulnya *task conflict* pada anggota organisasi untuk segera mendapatkan penanganan agar risiko yang ditimbulkan tidak berdampak besar bagi organisasi. *Task conflict* memerlukan pendekatan personal untuk dapat mengembalikan kualitas psikis yang stabil, agar dapat berkontribusi kembali secara normal untuk kemajuan organisasi.

*Relationship conflict* adalah konflik yang terjadi di dalam organisasi akibat ketidakharmonisan antaranggota organisasi karena lebih fokus terhadap berbagai perbedaan seperti: 1) pendapar, 2) sikap dan perilaku, 3) sifat/karakter, 4) kemampuan bekerja. Ketidakharmonisan terjadi karena antaranggota organisasi biasanya melakukan: 1) saling kritik, 2) saling menyalahkan, 3) merasa diri lebih hebat, 4) merendahkan hasil kerja orang lain, 5) merasa pendapatnya paling benar. Ketidakharmonisan dalam hubungan antaranggota organisasi menjadi terus berlanjut apabila setiap organisasi: 1) ada persaingan antaranggota di dalam bekerja, 2) adanya kesombongan dan iri hati, 3) tidak saling memaafkan, 4) tidak mau menerima dan melengkapi kekurangan orang lain, 5) sikap egois yang inginnya selalu dimengerti, bukan mengerti apa yang orang lain mau dan rasakan; 6) tidak mau rendah hati, 7) kurang memiliki empati, 8) kurang memiliki kepekaan sosial, 9) tidak memperbaiki cara berkomunikasi yang baik, 10) tidak memperbaiki perilaku atau sifat diri sendiri.

Organisasi harus melihat dan mengarahkan anggotanya untuk kembali menjalin hubungan yang harmonis, karena hal ini berdampak pada sulitnya berkoodinasi dan berkomunikasi di dalam satu departemen, antardepartemen maupun antara pimpinan dan anggota organisasi. Hubungan yang tidak dipulihkan dengan cepat, maka akan merusak citra organisasi, memperlambat kinerja organisasi, serta kenyamanan bekerja menjadi terganggu. Dampak lain dari *relationship conflict* adalah terjadinya korban yang timbul dari kekerasan verbal dan kekerasan fisik.

*Process conflict* adalah konflik yang timbul dari bagaimana pekerjaan bisa berjalan. Konflik ini timbul akibat ketidaksepahaman tentang pelaksanaan pekerjaan yang harus dilakukan, sehingga setiap orang memberikan caranya sendiri, yang berbeda dengan cara bekerja dari orang lain. Hal ini bisa terjadi saat pimpinan memberikan delegasi tugas kepada anggota untuk dilaksanakan. Namun, anggota melaksanakannya dengan cara yang

berbeda sebagaimana keinginan dari pimpinan. Dalam satu departemen, dapat terjadi ketidaksepakatan terhadap proses pekerjaan yang harus dilakukan sehingga koordinasi pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan menjadi tertunda untuk beberapa saat.

Di dalam antardepartemen bisa terjadi ketidaksepakatan alur pekerjaan yang harus dilalui, bahkan saling melempar tanggung jawab pada pekerjaan sehingga pekerjaan menjadi tidak selesai. *Process conflict* biasanya terjadi akibat: 1) ketiadaan *Standard Operating Procedures* (SOP); dan 2) kurang memahaminya anggota organisasi pada SOP yang sudah ditetapkan organisasi. *Process conflict* dapat menghambat akselerasi organisasi dalam menggapai tujuan organisasi, sehingga merugikan organisasi pada masa mendatang.

### **Pola Kompetisi dalam Menangani Konflik**

Pola kompetisi dalam menangani konflik adalah suatu pola yang mengharuskan pimpinan organisasi mengalahkan anggota organisasi yang bermasalah, sehingga konflik dapat di atas dengan cepat. Penyelesaian konflik dengan pola ini, menuntut ketegasan dan keberanian pimpinan organisasi untuk bersikap dan berperilaku adil dalam menegakkan peraturan, *job desc* atau standar mutu pekerjaan untuk dapat mengakhiri konflik yang terjadi. Pola penyelesaian ini, akan terjadi korban pada anggota yang bermasalah karena ketegasan pimpinan organisasi mulai dari terkenanya sanksi, hingga pemecatan yang harus dilakukan demi berakhirnya konflik.

Pola kompetisi dalam menangani konflik dapat disebut pendekatan “Menang-Kalah”. Pola kompetisi ini tepat dan efektif digunakan pada situasi: 1) situasi yang membutuhkan langkah cepat dalam penanganan konflik, dan sangat dibutuhkan untuk segera dilakukan; 2) situasi yang harus mendapatkan respons yang berkaitan dengan kesejahteraan organisasi; 3) situasi yang orang lain mengambil keuntungan dari organisasi sehingga perbutannya merugikan organisasi; dan 4) situasi yang mengancam kehidupan organisasi.

Konflik diibaratkan api yang menyala dalam sekam yang bisa membara dan menghancurkan dengan cepat, semua yang sudah dibangun dengan susah payah. Pimpinan organisasi harus bertindak cepat, apabila ada anggota organisasi yang mengalami konflik internal di mana konfliknya menyeret pihak luar organisasi untuk ikut terlibat di dalamnya. Anggota yang terlibat konflik, wajib mengerti etika organisasi di mana konflik yang terjadi di internal harus diselesaikan dengan baik-baik di internal organisasi juga. Konflik internal yang menyeret pihak eksternal organisasi itu membuat reputasi organisasi menjadi jatuh. Anggota organisasi yang tidak memiliki itikad baik dalam penyelesaian konflik secara internal, harus ditindak tegas dengan dijatuhkan sanksi bahkan pemecatan.

Dasar pengenaan sanksi dan pemecatan dari organisasi untuk memberikan bukti kepada anggota organisasi, bahwa pimpinan organisasi berani bertindak tegas atas anggota organisasi yang tidak memiliki itikad baik dalam menyelesaikan konflik, serta sebagai upaya meminimalkan peristiwa serupa dari anggota organisasi lainnya, untuk tidak melibatkan pihak luar dalam penyelesaian konflik internal organisasi. Membangun organisasi tidaklah mudah, membutuhkan waktu yang lama dalam membangunnya dibandingkan dengan menghancurkan organisasi yang membutuhkan waktu yang tidak lama.

Situasi yang mengancam kesejahteraan organisasi, membutuhkan penanganan dengan pola kompetisi. Anggota organisasi yang terlibat dalam konflik dan tidak mau diarahkan untuk melakukan penyelesaian konflik, maka harus ditindak tegas dengan pola kompetisi. Kesejahteraan organisasi perlu dijaga, sehingga seluruh anggota organisasi yang terlibat dapat bekerja dengan tenang dan nyaman. *Trouble maker* yang menciptakan kegaduhan organisasi menjadi penting untuk segera dilakukan tindakan tegas dari sanksi hingga pemecatan karena mengancam ketenangan dan kenyamanan bekerja.

Pimpinan organisasi tidak perlu ragu mengeluarkan anggota yang *trouble maker*, untuk menghindari tingginya *turnover* di dalam organisasi, serta tidak menghambat proses dan koordinasi kerja pada masa mendatang. Trouble maker bagaikan benalu yang dapat merusak budaya organisasi yang sudah dibangun dari sejak lama. Apabila pembinaan secara persuasif sudah dilakukan dan tidak menunjukkan perubahan, maka tindakan tegas tanpa toleransi harus segera dilakukan. Organisasi membutuhkan orang-orang yang terlibat di dalamnya, ada dalam satu visi yang sama, sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik. Setiap anggota organisasi harus mau tunduk, dipimpin dan diarahkan oleh pimpinan organisasi.

Situasi yang anggota organisasi bekerja menguntungkan diri sendiri dan berdampak merugikan organisasi menjadi hal penting diterapkannya pola kompetisi dalam menyelesaikan konflik. Setiap orang yang terlibat di dalam organisasi, seharusnya berpikiran mutualisme di mana keberadaannya di dalam organisasi, harus dapat berdampak positif kepada organisasi, karena organisasi sudah memberikan kesejahteraan kepada seluruh anggota organisasi. Tindakan menguntungkan diri sendiri dan merugikan organisasi merupakan tindakan yang curang, merugikan dan tidak beretika.

Pimpinan organisasi harus meminta pertanggungjawaban atas kerugian yang diderita oleh organisasi, sebelum melakukan tindakan pemecatan. Apabila yang bersangkutan tidak mau mempertanggungjawabkan seluruh tindakan yang merugikan organisasi, maka pimpinan organisasi harus membawanya ke ranah hukum atas tindakan yang tidak mau diselesaikan secara bertanggungjawab. Pola kompetisi ini, memperkecil risiko yang serupa terjadi, karena orang lain yang akan mencoba melakukan tindakan serupa, akan berpikir berkali-kali lipat atas penerapan tindakan tegas yang diikuti oleh sanksi yang berat akan diterimanya. Setiap perbuatan buruk akan berdampak buruk pula bagi pelaku yang melakukannya, maka berpikirlah lebih dulu sebelum

bertindak karena tindakan akan menentukan masa depan setiap orang.

Situasi yang mengancam kehidupan perusahaan seperti 1) berita *hoax*, 2) bocornya rahasia organisasi, dan 3) tawaran kerja sama melanggar etika bisnis, serta hal lainnya perlu menerapkan pola kompetisi dalam menyelesaikan konflik. Berita *hoax* yang berpotensi merusak reputasi perusahaan perlu segera ditanggapi dan diluruskan melalui berbagai media yang terpercaya. Pihak-pihak yang melakukan penyebaran *hoax*, perlu diberikan somasi hukum untuk mau mempertanggungjawabkan berita *hoax* yang sudah disebarkannya, harus meminta maaf kepada organisasi, serta mengganti kerugian yang timbul akibat tindakan tercela yang sudah dilakukannya. Reputasi organisasi perlu dijaga karena banyak orang yang menggantungkan hidupnya di dalam organisasi. Rahasia suksesnya suatu organisasi perlu dijaga bersama oleh setiap orang yang terlibat di dalamnya.

Keberhasilan organisasi tidaklah mudah dicapai, perlu waktu untuk membuat formula strategi dalam menyusun rancang bangun organisasi dan menghadapi kompetisi dengan organisasi lainnya. Apabila pimpinan organisasi mendengar dan menemukan strategi atau hal-hal lainnya, yang dimiliki organisasi lainnya sama dengan yang ada di dalam organisasi, maka perlu melakukan penyelidikan dan tindakan tegas. Membocorkan rahasia organisasi sangat merugikan organisasi karena organisasi lain dapat meniru kesuksesan yang sudah diraih.

Tawaran kerja sama melanggar etika bisnis demi meraih keuntungan yang cepat, berpotensi menimbulkan konflik dan menghancurkan organisasi. Pimpinan organisasi harus menggunakan pola kompetisi dalam menghindari konflik, agar organisasi dapat bertahan lama. Pimpinan organisasi yang tegas mengatakan menolak kerja sama yang melanggar etika bisnis, karena pelanggaran etika lambat laun akan terbaca atau diketahui banyak pihak terutama pihak pemerintah/aparat penegak hukum. Penolakan dengan tegas, menjadi mutlak dilakukan agar

kehidupan organisasi tidak terganggu dengan masalah hukum di kemudian hari.

Meraih keuntungan dengan cara benar dan jujur merupakan pondasi kuat bagi setiap organisasi untuk dapat bertahan dalam jangka panjang. Kekuatan pondasi organisasi tergantung dari kekuatan mental pimpinan organisasi, untuk menolak tawaran yang menggiurkan mendapatkan keuntungan yang cepat, melalui pelanggaran etika bisnis. Pola kompetisi sangat tepat diterapkan dalam menghadapi peristiwa penawaran kerja sama yang melanggar etika bisnis.

### **Pola Kolaborasi dalam Menangani Konflik**

Pola kolaborasi dalam menangani konflik merupakan suatu pola yang memadukan pemikiran orang lain atau ide-ide orang lain, yang menjadi pertimbangan pimpinan organisasi untuk bersikap dan mengambil keputusan yang tepat, dalam menyelesaikan konflik yang sedang terjadi. Pemikiran atau ide orang lain merupakan suatu cara menemukan solusi kreatif, yang dapat dipahami dan diterima oleh semua pihak guna penyelesaian konflik, agar konflik tidak berkepanjangan.

Setiap orang memiliki perspektif atau cara pandang yang berbeda, dalam menyelesaikan konflik maka tidak salah, jika pimpinan perusahaan mencoba cara pandang orang lain dipakai untuk menyelesaikan konflik. Pola kolaborasi sebagai bukti pimpinan organisasi menghargai cara pandang orang lain yang berbeda, dan mau menggunakan pandangan orang lain, sehingga cara ini dapat menimbulkan kedekatan hubungan dan memperkuat komitmen untuk terlibat membangun organisasi secara bersama-sama.

Pola kolaborasi dalam menangani konflik menuntut pimpinan organisasi mau banyak mendengar pendapat dan ide orang lain, kemampuan pimpinan organisasi memformulasikan semua ide-ide atau pendapat orang lain, dan mengambil keputusan yang bijaksana dalam penanganan konflik. Pimpinan organisasi harus mampu membangun komunikasi, interaksi dan kerja sama

dengan para pihak untuk bersinergi membangun secara bersama organisasi yang dipimpinnya menjadi lebih baik.

Langkah-langkah pola kolaborasi dalam penyelesaian konflik membutuhkan 1) *trust* atau kepercayaan, 2) menghargai perbedaan pendapat, 3) *humble* atau kerendahan hati, dan 4) pemahaman atas konflik yang terjadi secara mendalam. Langkah-langkah dalam menggunakan pola kolaborasi, harus diterapkan oleh pimpinan organisasi, sehingga penggunaan pola kolaborasi dapat efektif pada saat pengambilan keputusan dalam pemecahan konflik.

*Trust* atau kepercayaan antarpihak menjadi salah satu dasar untuk penggunaan pola kolaborasi dalam penyelesaian konflik. *Trust* atau kepercayaan dibangun melalui 1) integritas, kepedulian, 3) berani mengakui kesalahan dan siap bertanggung jawab, 4) tidak ada indikasi mengarah kepada kecurangan, 5) transparansi, dan 6) tunjukkan itikad baik. Integritas adalah kesesuaian antara perkataan dan perbuatan yang dilakukan. Adanya integritas maka saling percaya/*trust* akan tumbuh dan kuat dalam menjalin hubungan kemitraan dalam memecahkan konflik secara bersama-sama. Integritas yang diimplementasikan dengan baik akan mendorong secara sukarela setiap orang untuk bersama-sama membangun organisasi.

Organisasi harus membangun kepedulian dengan orang lain, sehingga orang lain makin mempercayai organisasi dan menaruh empati terhadap konflik organisasi. Rasa empati yang sudah tertanam begitu dalam, akan ada belas kasihan dari orang lain untuk terlibat secara bersama-sama dalam menyelesaikan konflik. Keberanian mengakui kesalahan dan siap bertanggung jawab merupakan langkah yang berarti membangun kepercayaan, karena perbuatan ini menunjukkan sikap moral dan penyesalan akan apa yang sudah terjadi, sehingga kepercayaan orang lain makin dipulihkan. Pemulihan kepercayaan orang lain, akan memudahkan organisasi untuk mengajak terlibat dalam membangun organisasi, termasuk juga ikut dalam menyelesaikan konflik. Mengakui kesalahan dan siap bertanggung jawab, membutuhkan mental dan

komitmen yang kuat untuk memperbaiki hubungan kerja sama, sehingga terbangun kepercayaan orang lain.

Pimpinan organisasi harus memiliki kemurnian hati dalam menggandeng orang lain dalam bekerja sama, karena indikasi yang mengarah pada kecurangan dapat terbaca dari gerak gerik dan komunikasi yang terbangun. Adanya indikasi yang mengarah pada kecurangan, akan merusak *trust*/kepercayaan orang lain untuk ikut terlibat di dalam organisasi. Indikasi yang mengarah pada kecurangan harus ditiadakan dalam pemikiran pemimpin organisasi, berusaha untuk bersikap saling menguntungkan, sehingga pihak lain makin kuat kepercayaan dengan organisasi, bahkan pihak lain mau menyumbangkan ide atau pemikiran dalam pengembangan organisasi, menjadi lebih baik. Tunjukkanlah itikad baik yang saling menguntungkan, tanpa ada yang merasa dirugikan.

Transparansi merupakan langkah membangun kepercayaan orang lain. Tampil apa adanya dan tidak ada yang disembunyikan, membuat orang lain menjadi makin percaya dan bersimpati kepada organisasi, termasuk pada apa yang sedang dialami oleh organisasi. Sikap transparan, akan menggugah orang lain memberikan kontribusi atau ide untuk kemajuan organisasi. Organisasi harus menunjukkan itikad baik dengan tidak melakukan hal-hal yang merugikan. Namun, memberikan keuntungan kepada para pihak untuk bekerja sama.

### **Pola Penghindaran atau Penolakan dalam Menangani Konflik**

Pola penghindaran atau penolakan dalam menangani konflik merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk tidak mengambil keputusan apapun terhadap konflik yang terjadi, dan berharap konflik dapat terselesaikan secara alamiah atau sendirinya seiring oleh perjalanan waktu. Pola penghindaran atau penolakan ini digunakan pada situasi: 1) situasi yang dapat diselesaikan oleh orang yang terlibat konflik lebih efektif, 2) situasi yang berat di mana masalahnya tidak menemukan jalan keluar, 3) memberi

kesempatan orang yang berkonflik untuk menenangkan pikiran sementara waktu, dan 4) situasi yang membutuhkan waktu dalam mengumpulkan informasi untuk mengambil keputusan. Adakalanya pola penghindaran atau penolakan dalam menangani konflik, harus dilakukan agar pimpinan perusahaan dapat lebih konsentrasi untuk pengendalian organisasi. Pola penghindaran atau penolakan dalam menangani konflik, tidak bisa dilakukan secara penuh, perlu melihat pola-pola penyelesaian lainnya apabila konflik sudah tahap mengancam kehidupan organisasi.

Setiap interaksi dalam organisasi sangat rentan terjadinya konflik, karena setiap organisasi memiliki berbagai perbedaan. Setiap orang juga dibekali pemikiran oleh Tuhan yaitu otak yang ada pada manusia, sehingga dapat berpikir dan membedakan mana yang baik dan yang tidak baik untuk dilakukan. Otak yang ada pada manusia dipergunakan untuk menjalani kehidupan dan memecahkan masalah-masalah yang terjadi.

Saat terjadinya konflik di dalam internal organisasi, pimpinan perusahaan menggunakan pola penghindaran atau penolakan dalam menghadapi konflik, melalui memberi kesempatan kepada setiap orang yang terlibat dalam konflik untuk menyelesaikan konfliknya karena para pihak yang lebih tahu, apa yang sebenarnya terjadi, para pihak sudah dewasa, sehingga mampu membedakan yang mana baik atau buruk, serta para pihak mampu berpikir jalan yang terbaik dalam menyelesaikan konflik.

Pimpinan organisasi cukup melakukan *monitoring* atas konflik yang terjadi, agar mengetahui perjalanan konflik dan dampaknya bagi organisasi. Kesempatan yang diberikan oleh pimpinan organisasi kepada pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, dapat menjadi suatu pelajaran yang berharga bagi para pihak untuk menjadi makin dewasa, dan mampu menghadapi setiap masalah yang sedang dihadapi.

Situasi yang berat dan tidak menemukan solusi atas pemecahan masalah yang menimbulkan konflik, dapat menggunakan pola penghindaran atau penolakan dalam menangani konflik. Pola ini sangat berarti bagi pimpinan

organisasi untuk tidak membuang-buang waktu yang banyak atas konflik berat, yang tidak menemukan jalan keluar pemecahannya. Waktu yang dimiliki oleh pemimpin perusahaan, sebaiknya dimanfaatkan untuk memikirkan peluang-peluang yang bisa didapatkan organisasi untuk dapat bertahan ditengah-tengah konflik yang sedang terjadi sehingga dapat menyelamatkan kehidupan organisasi pada masa kini dan mendatang. Pimpinan organisasi harus dapat menemukan peluang baru walau konflik belum terpecahkan sehingga peluang baru dapat menyeimbangkan risiko dari konflik yang belum terpecahkan akibat tidak menemukan solusi yang tepat. Keberlanjutan hidup organisasi, jauh lebih penting dipikirkan untuk tidak tenggelam atas masalah yang tidak terpecahkan.

Konflik yang terjadi, sering kali membuat kalut pikiran pihak yang terlibat dalam konflik sehingga pimpinan organisasi harus memberikan waktu untuk menenangkan pikiran kepada pihak yang terlibat konflik. Ketenangan pikiran akan dapat memberi dampak positif bagi pihak yang bersalah untuk mengakui kesalahannya, dan pihak yang menjadi korban untuk dapat berbesar hati memberi kata maaf kepada pelaku yang merugikan dirinya. Ketenangan pikiran mampu meredakan emosi dan menghindari tindakan-tindakan yang dapat merugikan para pihak dalam menghadapi konflik. Kesempatan untuk introspeksi diri harus dilakukan, agar konflik dapat selesai secara damai. Inilah salah satu cara penerapan pola penyelesaian konflik yang dinamakan pola penghindaran atau penolakan dalam menangani konflik.

Konflik yang berat tentunya membutuhkan data dan informasi yang banyak, harus dikumpulkan dan dipelajari sebelum mengambil keputusan. Waktu yang dibutuhkan dalam mengumpulkan data dan informasi, akan menjadi tidak menguntungkan organisasi yang harus terus berjalan dengan kebijakan-kebijakan strategis yang harus dipikirkan oleh pimpinan perusahaan. Adanya kebutuhan waktu yang panjang ini, membuat kerugian organisasi jika terus mengumpulkan data dan informasi, sehingga pola penyelesaian konflik yang harus digunakan adalah

pola penghindaran atau penolakan dalam menangani konflik. Waktu yang ada sebaiknya dimanfaatkan untuk memikirkan kebijakan strategis baru untuk organisasi dibandingkan harus mengumpulkan data dan informasi untuk memecahkan konflik.

### **Pola Akomodasi dalam Menangani Konflik**

Pola akomodasi dalam menangani konflik adalah suatu strategi penyelesaian konflik yang mengharuskan salah satu pihak untuk mengalah, demi meminimalkan konflik yang terjadi sehingga risiko konflik dapat diminimalkan. Sikap mengalah dalam menghadapi konflik bukan berarti kalah. Namun, menjaga kepentingan yang lebih besar dibanding dengan konflik yang terjadi.

Adapun manfaat yang dapat diraih saat menggunakan pola akomodasi adalah 1) masalah tidak berkepanjangan dan melebar kemana-mana, 2) mempertahankan hubungan yang harmonis kepada semua orang, 3) mampu meredakan emosi, 4) kelelahan dalam memikirkan masalah menjadi berkurang, dan 5) timbulnya energi baru untuk membangun organisasi. Sikap mental dan kebesaran jiwa harus dimiliki saat organisasi harus mengalah demi kepentingan yang lebih besar.

Pola akomodasi yang menuntut harus mengalah pada konflik bermanfaat untuk membatasi ruang lingkup masalah yang terjadi. Kebiasaan yang umum terjadi pada saat konflik adalah para pihak berusaha mencari-cari kesalahan dari para pihak yang terlibat konflik dan tidak jarang para pihak mengungkit masalah baru yang sebenarnya bukan menjadi topik pembahasan dalam masalah yang terjadi. Para pihak saling berargumentasi dan merasa dirinya benar, dengan selalu mencari dasar pembenar dan mencari masalah baru yang berusaha dikaitkan dengan masalah yang lama. Hal inilah yang dapat memperuncing masalah yang ada, sehingga jalan mengalah dengan menerapkan pola akomodasi menjadi salah satu cara untuk menghindari pembahasan masalah yang berkepanjangan dan tidak melebar kemana-mana.

Pola akomodasi mampu mempertahankan hubungan yang harmonis, karena sikap mengalah yang ditunjukkan

akan memulihkan hubungan yang retak, menjadi lebih baik lagi. Para pihak yang terlibat dalam konflik sudah dapat berpikir tenang dan jernih, karena tidak ada yang perlu diperdebatkan atau dituntut lagi. Ketenangan berpikir, akan memberikan harapan baru untuk kembali merajut silaturahmi yang sudah rusak atau terputus untuk bangkit kembali, sehingga dapat bekerja sama dalam meraih keuntungan bersama. Konflik akan selalu menguras energi akibat proses berpikir yang dicurahkan untuk menghadapi dan mencari solusi atas masalah yang terjadi.

Kelelahan pikiran tidak menjadi manfaat apapun dalam menghasilkan kebijakan strategis bagi organisasi, karena pemimpin membutuhkan pemikiran yang tenang untuk memikirkan bagaimana organisasi dapat terus berjalan, walaupun rintangan menghadang di depan. Sikap mengalah atas masalah yang terjadi memberi energi baru untuk melangkah organisasi karena sikap mengalah berarti berfokus pada masa depan dengan melupakan masa lalu yang sudah terjadi. Fokus atas masa yang akan datang memberi energi baru bagi pemimpin organisasi dalam menjalankan organisasi.

### **Pola Kompromi dalam Menangani Konflik**

Pola kompromi dalam menangani konflik merupakan jalan penyelesaian konflik yang kedua belah pihak mau secara bersama-sama berdiskusi, menurunkan egonya masing-masing, sama-sama bersikap mengalah untuk memikirkan jalan yang terbaik dalam menyelesaikan konflik. Pola kompromi bermanfaat untuk 1) menuntaskan masalah secara bersama-sama, 2) tidak merugikan kedua belah pihak, 3) mencegah masalah terus berlanjut, dan 4) mengakhiri masalah dengan damai. Setiap pihak yang terlibat dalam konflik akan berusaha mencari *win-win solution*, sehingga tidak ada salah satu pihak yang dirugikan atas adanya konflik. Adapun syarat yang harus dilakukan para pihak jika menggunakan pola kompromi adalah: 1) *idealism* yang dimiliki para pihak harus diturunkan, 2) mencari kata sepakat yang baru atas masalah yang terjadi, dan 3) para pihak sama-sama mengurangi tuntutan agar adanya kata sepakat baru.

## Daftar Pustaka

- Brooks Ian. (2018). *Organizational Behaviour (Individuals, Groups, and Organizational)*. Fifth Edition. New York: Pearson.
- Buchanan David A. & Huczynski. (2019). *Organizational Behaviour*. 10<sup>th</sup> Edition. New York: Pearson.
- Colquitt Jason A., et.al. (2019). *Organizational Behaviour-Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Fourth Edition. New York: McGrawHill Education.
- Daft Richard L. (2021). *Organization (Theory & Design)*. Thirteenth Edition. Boston: Cengage.
- Jones Gareth R. & George Jennifer M. (2022). *Contemporary Management*. Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Kinicki, Angelo. (2021). *Organizational Behaviour (A Practical, Problem Solving Approach)*. Third Edition. New York: McGraw-Hill
- Mullins, Laurie J. & McLean, Jacquelin. (2019). *Organizational Behaviour in The Workplace*. Twelfth Edition. New York: Pearson.
- Nelson Debra L. & Quick, James Campbell. (2018). *Organizational Behaviour*. Student Edition. Boston: Cengage.
- Neubert, Mitchell J., et al. (2016). *Organizational Behaviour*. Canadian Edition. Wiley
- Palmer Ian, et.al. (2017). *Managing Organizational Change (A Multiple Perspektif Approach)*. Third Edition. McGraw-Hill Education.
- Robins, et al. (2019). *Organizational Behaviour*. 9<sup>th</sup> Edition. New York: Pearson.
- Walston, Stephen L. (2017). *Organizational Behaviour Theory in Healthcare*. 1<sup>th</sup> edition. New York: AUPHA Publisher.

## Profil Penulis



**Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M., CFRM.**

Penulis menyelesaikan S-1 Manajemen Universitas Pendidikan Nasional, 2002; S-1 Hukum Universitas Udayana, 2004, S-2 Magister Manajemen Universitas Udayana, 2015; S-3 Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Udayana, 2015; Sertifikasi Kompetensi Sistem Penjaminan Mutu Internal dan Audit Internal Perguruan Tinggi dari Institut Pertanian Bogor, 2011; Research Reviewer Kemenristekdikti, 2018; Certified Financial Risk Manajemen (CFRM) American Academy of Financial Management, 2021. Penulis merupakan Dosen Tetap Program Studi S-2 Magister Manajemen pada Universitas Dhyana Pura yang mengampu matakuliah di antaranya Manajemen Keuangan, Metodologi Penelitian dan Business Economic & Environment. Penulis dipercaya sebagai Asesor Beban Kerja Dosen (BKD) Nasional pada Kemenristekdikti sejak 2021 dan Tim Evaluator Siaga Kemenristekdikti sejak 2022. Penulis memiliki beberapa karya buku yang memiliki ISBN, Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI) serta hasil penelitian yang di publikasi pada Proseeding Seminar Nasional, Jurnal Nasional Terakreditasi, hingga Jurnal Internasional Terindex Scopus. Penulis aktif dalam organisasi kepakaran di Forum Manajemen Indonesia dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia.

E-mail Penulis: [christimuliapurnama@undhirabali.ac.id](mailto:christimuliapurnama@undhirabali.ac.id)

## PERAN KOMUNIKASI DALAM FUNGSI MANAJEMEN

**Drs. Dg. Mapata, M.M**  
SMP Negeri 9 Bulukumba

### **Pendahuluan**

Salah satu bidang ilmu pengetahuan yang paling lama usianya dibandingkan dengan ilmu lainnya, yakni ilmu komunikasi. Seperti yang dikisahkan di dalam Alquran antara Adam dan Hawa sebagai suami istri yang menjalin komunikasi untuk mewujudkan cinta dan sayang. Sebagai wujud komunikasi verbal yang mampu diwujudkan melalui hubungan harmonis di dalam memenuhi kebutuhan rohani.

Komunikasi merupakan ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang hubungan manusia dan manusia, yang biasanya dilakukan oleh manusia dalam memenuhi kebutuhan dalam menyampaikan pesan dari komunikator sebagai penyampai pesan kepada penerima pesan sebagai komunikasi untuk memahami pesan yang disampaikan secara efektif dan efisien pada ruang dan waktu tertentu.

Dalam pengembangan komunikasi yang dapat dilakukan manusia satu dengan manusia lainnya, terutama di dalam menjalin hubungan manusia dengan manusia lainnya di lingkungan masyarakat, untuk dapat mencapai tujuan organisasi-organisasi yang sangat dibutuhkan dalam mewujudkan manajemen efektivitas dan efisiensi.

Dengan memandang pentingnya komunikasi sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kehadiran

manajemen, yang berperan sebagai pengelola dan pengatur setiap kegiatan-kegiatan dalam organisasi dengan memiliki peran yang dapat mendukung terhadap ketercapaian fungsi-fungsi manajemen pada setiap perusahaan atau organisasi tertentu.

Dalam upaya mengembangkan peran komunikasi dalam fungsi-fungsi manajemen yang mencakup antara lain 1) fungsi perencanaan, 2) fungsi pengorganisasian, 3) fungsi pelaksanaan dan 4) fungsi pengarahan, 5) fungsi koordinasi, dan 6) fungsi pengendalian.

### **Komunikasi dalam Manajemen**

Dalam rangka mengembangkan komunikasi verbal dan nonverbal, manajemen dalam organisasi memegang untuk menyukseskan program kerja organisasi dalam menerapkan manajemen yang efektif untuk mencapai suatu tujuan-tujuan tertentu. Ada beberapa masalah yang dapat dikembangkan dalam menyukseskan manajemen komunikasi, yang dapat mendukung suatu kemajuan perusahaan atau organisasi-organisasi.

Seorang usahawan yang mengharapkan kesuksesan dalam mewujudkan manajemen komunikasi, maka tentu saja banyak belajar dari pengalaman sebelumnya. Seorang usahawan dalam menerapkan manajemen komunikasi yang efektif, diharapkan menunjang kegiatan-kegiatan ekonomi perusahaan atau organisasi tertentu, maka dapat dikemukakan sebagai berikut.

Setiap kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh usahawan dalam upaya mencapai impian dan harapan dengan memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya, maka tentu saja tidak akan terlepas dari masalah-masalah kelancaran dalam implementasi komunikasi dalam manajemen organisasi atau perusahaan, yang mampu meramalkan terhadap harapan dan tantangan menuju masa depan.

Sebelum kita mengkaji lebih mendalam tentang efektivitas komunikasi dalam manajemen organisasi atau perusahaan, maka seorang usahawan sebaiknya mampu memahami pengertian komunikasi manajemen dan

tujuan komunikasi manajemen dalam mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi tertentu.

### **Pengertian Komunikasi dalam Fungsi Manajemen**

Apabila kita hendak memahami pengertian komunikasi manajemen dalam organisasi atau perusahaan, maka diperlukan adanya pemahaman konsep untuk menuju pada pengembangan teori komunikasi itu sendiri. Komunikasi dalam implementasi fungsi manajemen dan organisasi yang saling menguatkan, di dalam memberikan pengertian komunikasi manajemen organisasi atau perusahaan.

Pada dasarnya pengertian komunikasi yang selalu diarahkan kepada konsep dan teori komunikasi dalam mendukung implementasi manajemen organisasi atau organisasi. Komunikasi manajemen adalah ucapan dan tindakan sebagai pelaku ekonomi yang berusaha menjalin hubungan dengan pelaku ekonomi, dalam memanfaatkan informasi dan alat komunikasi dari seorang komunikator, sebagai pelaku ekonomi yang memiliki cita-cita dalam mendukung untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan kegiatan-kegiatan ekonomi menjadi penerima pesan singkat, dengan kedudukan sebagai komunikator untuk memperlancar terhadap kegiatan-kegiatan ekonomi dalam rangka mendukung perekonomian nasional Indonesia.

### **Peran Komunikasi Manajemen Perusahaan atau Organisasi**

Seluruh kegiatan ekonomi yang dikembangkan oleh pelaku ekonomi, maka peran komunikasi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen pada setiap perusahaan atau organisasi-organisasi yang mencakup antara lain 1) fungsi perencanaan, 2) fungsi pengorganisasian, 3) fungsi pelaksanaan dan 4) fungsi pengarahan, 5) fungsi koordinasi 6) fungsi pengendalian.

Agar dari keenam peran komunikasi yang akan dikembangkan di dalam menerapkan fungsi-fungsi

manajemen pada perusahaan atau organisasi-organisasi yang dapat diuraikan sebagai berikut.

### 1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan rancangan program yang akan menjadi pedoman untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Siagian (2013) mendefinisikan perencanaan adalah pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan.

Sementara itu, Nawawi (1997) menyatakan bahwa perencanaan adalah persiapan menyusun suatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Demikian pula yang diperkuat oleh Majid (2009) bahwa perencanaan adalah menyusun langkah-langkah yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Segala sesuatu yang akan diprogramkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan implementasi fungsi-fungsi manajemen, maka tentu saja akan memerlukan komunikasi yang berperan membantu karyawan dalam menyampaikan suatu masalah kepada manajer selaku pemimpin perusahaan atau organisasi. Hal ini menentukan garis kebijakan kemajuan dalam mengembangkan kegiatan-kegiatan perekonomian, agar mampu dilaksanakan dan dikendalikan sesuatu dengan sumber dana. Selain itu, diperkuat dengan sumber daya manusia yang andal dalam memecahkan masalah yang bersifat krusial, sehingga di sini diperlukan pemimpin perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia sesuai dengan tupoksi masing-masing.

Kedudukan pemimpin perusahaan dalam merencanakan suatu kegiatan sebagai program kerja harian dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka peran komunikasi yang sangat menonjol di sini, yakni menunjuk dan menetapkan seorang karyawan yang

dipandang pantas dipercaya ucapan dengan perilaku dalam mendukung dan membantu tugas dan tanggungjawab manajer di dalam mengembangkan kemajuan perusahaan atau organisasi tertentu.

## 2. Fungsi Pengorganisasian

Semua yang telah direncanakan bersama antara pimpinan perusahaan sebagai manajerial dengan karyawan sebagai pendukung kegiatan ekonomi perusahaan. Seorang manajer senantiasa berusaha dan mengembangkan peran komunikasi dapat ditingkatkan, untuk mengorganisasikan karyawan satu dengan karyawan lainnya, dalam memberikan dukungan material dan spiritual yang diharapkan mampu memikirkan kemajuan perusahaan dalam menghadapi berbagai tantangan pada perekonomian global.

Pada dasarnya, komunikasi dalam menerapkan fungsi pengorganisasian dalam manajemen yang dapat menunjukkan suatu hubungan atau interaksi yang saling mendukung, dalam menyumbangkan tenaga dan pikiran sehat di antara individu-individu dalam suatu organisasi perusahaan, yang tentu saja memiliki peran yang sangat *urgent* (penting) dan diutamakan dengan skala prioritas, terutama dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam setiap organisasi-organisasi tertentu. Maka dari itu, dengan sendiri karyawan satu dengan karyawan lainnya, saling membahu dalam memberikan dukungan moral dan material, yakni dengan memberikan sumbangan pikiran sebagai wujud penguatan dalam memantapkan keorganisasian di dalam perusahaan itu sendiri.

## 3. Fungsi Pelaksanaan

Di dalam mewujudkan perencanaan dan pengorganisasian yang telah diprogramkan sebelumnya, maka pemimpin perusahaan sebagai manajerial untuk menyatukan perbedaan terhadap cara pandang karyawan untuk menghasilkan kualitas kerja sesuai dengan tujuan sebelum.

Terhadap pengertian pelaksanaan dalam pandangan Siagian (1986) dalam bukunya yang berjudul *“Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Adamisnistrasi”*, dikemukakan bahwa pelaksanaan adalah penyelenggaraan yang dilakukan oleh manusia, guna melaksanakan suatu kerja atau keinginan yang akan diwujudkan kelak.

Untuk dapat mengembangkan peran komunikasi dalam menerapkan fungsi pelaksanaan manajemen perusahaan atau organisasi, maka diperjelas di sini bahwa sangat dibutuhkan adanya komunikasi antara atas dengan bawahan dan/atau bawahan dengan atasan, yang dapat dilakukan dengan curahan hati tentang unek-unek yang dibutuhkan untuk kemajuan program kegiatan perusahaan sebagai pendukung perekonomian nasional Indonesia.

Sebenarnya, kalau ada masalah karyawan di dalam menjalankan kinerja perusahaan, pemimpin perusahaan seharusnya mampu menjalin komunikasi dengan mengembangkan budaya saling menghargai dan saling menghormati segala kebijakan yang dikeluarkan dan ditetapkan manajer yang mampu dilaksanakan dengan kompetensi karyawan itu sendiri.

Seorang pemimpin perusahaan dalam menetapkan kebijakan yang seharusnya tidak dilakukan dengan keberpihakan dan kepentingan terhadap golongan-golongan tertentu, dan berusaha dalam memandang bahwa tidak ada di antara karyawan yang akan menjatuhkan pimpinan perusahaan, sehingga di sinilah diperlukan kebijakan yang saling menguntungkan dan bukan dilakukan dengan tindakan merugikan terhadap karyawan lainnya.

#### 4. Fungsi Pengarahan

Sebagai seorang pemimpin perusahaan atau organisasi yang memiliki kewenangan dalam menyampaikan tujuan dan maksud tertentu, dalam rangka dapat mengumpulkan karyawan, untuk

menyampaikan dan membicarakan tentang masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

Salah satu peran komunikasi dalam pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan, yakni sebagai pemimpin dalam memandang suatu masalah antarkaryawan satu dengan karyawan lainnya, yang seharusnya tidak bertindak sepihak serta mampu memahami keinginan dan kebutuhan setiap karyawan yang dilakukan melalui berbagai pertimbangan secara matang. Dengan menempuh putusan yang tidak dapat diganggu gugat dan dijamin cukup bukti yang saling menguatkan antarsatu dengan lainnya, di dalam mewujudkan kinerja di dalam perusahaan tersebut.

Pentingnya pengarahan di dalam menggerakkan manusia sebagai karyawan perusahaan, akan lebih aktif dan efektif dalam memanfaatkan ruang dan waktu untuk mempertanggungjawabkan sesuai petunjuk dan perintah pimpinan sebagai manajer. Pimpinan di sini adalah pengambil keputusan mutlak dengan segala kebijakan, untuk dapat menentukan sikap dan tindakan sebagai pelaku organisasi dalam memimpin perusahaan.

Sementara itu, Roihat (2010) bahwa fungsi memimpin yang berusaha menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan memengaruhi bawahan dan bagaimana orang lain, melaksanakan tugas yang esensial dalam menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerjasama. Maksudnya di sini dalam pandangan Roihat, bahwa di dalam perusahaan atau organisasi apapun bilamana tidak ada di dalamnya wujud kerjasama untuk memperkuat tim kerja secara solid, yang mampu dilakukan dengan sistem kolaborasi baik atasan maupun bawahan ataukah bawahan dengan bawahan dalam mewujudkan kegiatan-kegiatan yang dapat membangun dan mengembangkan kegiatan-kegiatan perusahaan yang berorientasi pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu.

Di dalam penyelenggaraan pertemuan rapat rutin yang dilaksanakan sekali dalam sebulan setahun, sebenarnya pimpinan perusahaan sebagai manajer ingin mengetahui perkembangan dan kemajuan kegiatan-kegiatan yang sedang dalam proses produksi dan pelayanan perusahaan. Selain itu, pimpinan dalam mengarahkan kepada setiap karyawan yang diharapkan memiliki kecerdasan dalam memecahkan masalah yang dapat mengganggu kinerja perusahaan dan jelas akan memengaruhi kegiatan produksi dan pelayanan kepada konsumen.

Sebagai pimpinan perusahaan di dalam mengadakan suatu pertemuan yang dilakukan, seharusnya dalam memecahkan setiap permasalahan antarindividu satu dengan individu lainnya, maka sebagai manajer yang memiliki kebijakan untuk memanggil secara bertahap karyawan yang kurang disiplin menyelesaikan tugas yang dipertanggungjawab.

Karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi dan keterampilan vokasional yang produktif, sesuai dengan hasil penilaian objektif dari pemimpin perusahaan sebagai *top* manajer, terutama dalam memecahkan berbagai masalah untuk meningkatkan kinerja setiap karyawan di dalam perusahaan. Hal tersebut dapat ditempuh dengan sistem kekeluargaan, dan berusaha mengembangkan budaya kerjasama untuk mewujudkan kolaborasi dalam mendukung kegiatan perusahaan yang bersifat mendesak tanpa ada pihak yang merasa dirugikan di dalam perusahaan itu sendiri.

## 5. Fungsi Koordinasi

Setiap implementasi manajemen yang dapat menerapkan fungsi koordinasi memegang yang sangat penting dan saling melengkapi serta menyempurnaan keorganisasian, di dalam mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran yang setiap perusahaan.

Dalam rangka menghadirkan koordinasi merupakan bagian fungsi manajemen yang dapat menghubungkan antarfungsi-fungsi manajemen

lainnya dan dipandang paling penting di dalam memperhatikan kinerja perusahaan ([www.google.com](http://www.google.com)).

Apabila seorang pemimpin perusahaan yang berperan sebagai manajer dalam mewujudkan fungsi-fungsi koordinasi implementasi manajemen yang sangat dibutuhkan dalam mendukung kegiatan-kegiatan produksi pada perusahaan, yakni adanya keseimbangan dalam menjalankan tupoksi yang bersifat koordinatif, maksudnya bukan dilakukan dengan penunjukan secara langsung yang bersifat insidental.

Apa pun sikap dan tindakan seorang manajer, di dalam mengambil suatu keputusan, tentu saja sudah dipertimbangkan secara matang dalam rangka menyukseskan fungsi-fungsi koordinasi dalam implementasi manajemen pada setiap perusahaan tertentu. Karena itu, diperlukan adanya suatu hubungan antarlembaga satu dengan lembaga lainnya yang dilakukan secara koordinasi demi kemajuan perusahaan atau organisasi tertentu.

Adanya upaya-upaya mengembangkan terhadap peran komunikasi dalam implementasi fungsi-fungsi manajemen, yang diharapkan dapat menunjang program kegiatan pada perusahaan, maka semakin jelas kedudukan pemimpin perusahaan sebagai manajer akan menentukan arah dan kebijakan dalam mengambil keputusan, terutama yang berkaitan dengan masalah-masalah yang bersifat krusial dan menyebabkan terjadinya konflik antarkaryawan, sehingga dapat mengganggu kinerja perusahaan dalam menjawab tantangan ekonomi global.

#### 6. Fungsi Pengendalian (Pengawasan)

Di dalam menyelenggarakan perusahaan produk dan pelayanan, biasanya tanpa disengaja dan di luar dugaan secara langsung terjadi sesuatu yang tidak diinginkan oleh manajer dan karyawan yang menimbulkan kesalahpahaman di dalam menelaah setiap persoalan, di dalam mewujudkan kinerja di

perusahaan sebagai tempat bekerja untuk memenuhi ekonomi di lingkungan keluarga.

Sebagai seorang manajer banyak belajar dari manajer, terutama dalam hal menangani masalah konflik yang sering terjadi di lingkungan perusahaan atau organisasi lainnya yang bersentuhan dengan tenaga kerja atau karyawan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia.

Dalam pandangan Veitthal Rivai dan Sylviana Murni (2010), diperlukan adanya manajemen konflik dalam menangani masalah antara karyawan satu dengan karyawan lainnya. Salah satu di antara manajemen konflik manajer, berusaha menerapkan gaya kompromi yang berusaha menyeimbangkan antara kebutuhan organisasi dan individual untuk mencari jalan tengah, dengan bertukar pikiran sebagai solusi dalam mencapai tingkat kepuasan setiap kelompok organisasi atau perusahaan.

Sementara itu, dalam mengatasi gejala yang tidak sehat di kalangan manaher lini yang menganggap remeh pandangan dan nasehat yang diberikan oleh manajer sumber daya manusia yang dapat merugikan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, manajer lain di dalam perusahaan atau organisasi-organisasi lainnya, yang dapat dipandang dengan kemampuan memiliki kedudukan sebagai manajer puncak adakalanya harus melakukan intervensi tertentu (Siagian, 2013).

Kalau diperhatikan peran komunikasi yang dikembangkan seorang manajer di dalam menciptakan suasana kondusif, yang terjamin dengan keamanam untuk menciptakan kenyamanan kedua belah pihak yang baru saja diselesaikan masalah konflik dengan pendekatan gaya kompromi sebagai salah satu di antara gaya kepemimpinan lain, yang dapat diterapkan dan tergantung dari berat dan ringan masalah dalam manajemen di dalam perusahaan.

Sebagai manajer di dalam mengendalikan masalah karyawan di dalam perusahaan atau organisasi lain, sebagai wujud langkah awal yang menunjukkan keseriusan dalam mempelajari tentang pentingnya manajemen konflik yang tidak dihindari di dalam perusahaan, sehingga terkadang antara manajer dan karyawan satu dengan lainnya kurang mampu menunjukkan harmonisasi dalam menciptakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian. Selain itu, pelaksanaan kegiatan produk dan pelayanan perusahaan masih perlu ditingkatkan, maka di sinilah diperlukan adanya sosok manajer yang cerdas dan terampil dalam menerapkan manajemen konflik, demi terwujudnya kenyamanan di dalam meningkatkan produktivitas kerja sebagai karyawan andal dan unggul dalam memikirkan perusahaan tempat mereka bekerja untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Menjadi manajer di dalam memimpin perusahaan, sebenarnya tidak mudah dilakukan oleh setiap manusia yang hanya sekadar menjadi seorang manajer, namun tidak memiliki ilmu manajemen di dalam menerapkan manajemen konflik, sebagai manusia yang memiliki kedudukan dengan jabatan manajer puncak, sangat diperlukan kecakapan dan terampil dalam implementasi manajemen di dalam memecahkan setiap masalah yang dimulai masalah ringan, sedang dan masalah berat.

Sesungguhnya, diperlukan adanya kemampuan manajer di dalam mengembangkan komunikasi untuk segera mengambil jalan tengah di dalam memberikan pengarahan yang bertujuan memecahkan masalah, sehingga masalah setiap sehari kerja dapat dituntaskan dalam waktu yang relatif singkat.

## **Penutup**

Setelah diuraikan secara mendetail tentang peran komunikasi dalam implementasi fungsi-fungsi manajemen di dalam perusahaan atau organisasi sebagai berikut.

1. Perencanaan, memerlukan kecakapan dan keterampilan di dalam merencanakan dengan memperhatikan segala sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.
2. Pengorganisasian, kegiatan yang dilakukan manajer berusaha melakukan kegiatan mengelompokkan individu sebagai karyawan, yang diharapkan demi terwujudnya kualitas kinerja perusahaan.
3. Pelaksanaan, seorang manajer di dalam menerapkan kepemimpinan dan manajemen konflik diperlukan kemampuan dengan kecakapan dalam menyelesaikan setiap persoalan karyawan dalam melaksanakan kegiatan di perusahaan.
4. Pengarahan, seorang manajer apabila memandang ada sesuatu yang memerlukan komunikasi menjernihkan setiap persoalan karyawan di dalam mewujudkan tupoksi, maka dilakukan dengan sistem komunikasi vertikal dengan horizontal ataukah komunikasi internal dengan eksternal, agar perusahaan dengan tetap sehat dalam mengendalikan pekerjaan perusahaan tersebut.
5. Pengoordinasian, setiap karyawan yang hendak dilakukan di dalam perusahaan, maka sebaiknya dilakukan dengan terlebih dahulu ada komunikasi dengan manajer dan karyawan lainnya, sehingga miskonsepsi di dalam perusahaan.
6. Pengendalian, seorang manajer sangat dibutuhkan adanya kemampuan dalam mengendalikan dan mengawasi kegiatan perusahaan, terutama mengendalikan manajemen sumber daya manusia yang memerlukan perhatian serius dengan tingkat kerumitan tinggi, maka di sinilah diperlukan adanya kemampuan manajer sebagai pemimpin perusahaan yang andal sebagai top manajer di dalam perusahaan itu sendiri.

Demikianlah uraian yang sangat sederhana dalam memahami peran komunikasi dalam implementasi fungsi-fungsi manajemen perusahaan atau organisasi lainnya.

## Daftar Pustaka

- <https://www.google.com/search?q=fungsi+koordinasi+dalam+manajemen&oq>,  
2 Februari 2024 diakses pukul 22.00 wita
- Majid, Abdul. (2009). *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. (1997). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Mas Agung.
- Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni. (2010). *Educations Management Analisis Teori dan Praktek*, Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Rohiat. (2010). *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek Dilengkapi Dengan Contoh Rencana Strategi dan Rencana Operasional*, Bandung: Aditama.
- Siagian, S.P. (1986). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Siagian, S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

## Profil Penulis



### **Drs. Dg. Mapata, M.M.**

Penulis lahir di Bira, 31 Desember 1966, memiliki keahlian Ilmu Pengetahuan Sosial, khususnya Sejarah. Lulus SDN 165 Bira 1979, SMPN Bontobahari 1982, SMAN 8 Makassar 1985. Lulus sarjana pendidikan Sejarah UNM, 30 Desember 1989. Kemudian pada 2010 mengikuti program pascasarjana Universitas Indonesia Timur dengan konsentrasi manajemen pendidikan yang diperoleh Juli 2012 setelah berhasil mempertahankan Tesis berjudul *“Analisis Penrapan Fungsi Manajemen Pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 8 Gantarang Kabupaten Bulukumba”* dengan IPK 3.83 predikat Cumlaude. Nasib menjadi PNS guru terwujud, 1 Februari 1998 memperoleh SK guru. Sejak 21 Oktober 2008 guru IPS SMP Negeri 9 Bulukumba Sulawesi Selatan. Kini menduduki jabatan fungsional Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c. Peraih Adi Acarya Award GMB Indonesia PT Nyalanesia dengan berturut-turut 2019 hingga 2022. Juga menjadi narasumber pada kegiatan seminar sejarah dan kebudayaan Daerah Kabupaten Bulukumba sejak 2008 sampai sekarang. HP/WA 081355589819.

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

## MANAJEMEN KEUANGAN

**Syafaruddin, S.E., M.M.**

Universitas Muhammadiyah Makassar

### **Pendahuluan**

Manajemen keuangan adalah suatu proses yang tujuan utamanya adalah optimalisasi keuntungan finansial dan ekonomi dari suatu investasi. Meskipun dipandang dan dikelola sebagai suatu proses, itu terdiri dari berbagai proses, termasuk akuntansi keuangan, manajemen (dan biaya) akuntansi, akuntansi aset, akuntansi kas dan pasar uang, pelaporan keuangan, internal pengendalian dan audit internal, dengan audit eksternal memberikan laporan dan opini atas yang dilaporkan status keuangan dan kinerja. Masing-masing proses ini, termasuk pengelolaan keuangan itu sendiri, harus menggabungkan subproses dan teknik, termasuk manajemen, peramalan, strategis perencanaan, perencanaan dan penganggaran, pengorganisasian, pengadaan, pencairan, pengendalian, dan komunikasi.

Manajemen keuangan merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi pengelolaan perusahaan dengan tujuan untuk mencapai tujuan keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang (Ompusunggu, D. P., & Irenetia, N., 2023). Demikian halnya juga dalam pengelolaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), manajemen keuangan merupakan suatu dimensi dimensi penting untuk memperoleh kinerja efisien (Hunjra, A. I., Butt, B. Z., & Rehman, K. U., 2010). UMKM yang menerapkan manajemen keuangan dengan baik, maka

akan dapat berkembang dengan baik (Mang'ana, K. M., Ndyetabula, D. W., & Hokororo, S. J., 2023).

Di sisi lain, studi empiris yang berbeda mengungkapkan bahwa tantangan yang menghambat kinerja UMKM salah satunya dipengaruhi oleh belum diterapkan manajemen keuangan dengan baik (Africa, A., & Advisors, D., 2020). Salah satu alasan utama runtuhnya UMKM adalah buruk atau kurangnya pembukuan dan pencatatan yang tepat, di mana hal tersebut merupakan komponen dari praktik manajemen keuangan (Bowen, M., Morara, M., & Mureithi, M., 2009).

### **Konsep Manajemen Keuangan**

Manajemen keuangan merupakan suatu disiplin ilmu yang berhubungan dengan kecerdasan dalam pengambilan keputusan keuangan suatu perusahaan dengan menggunakan beberapa alat analisis keuangan (Pandey, I., 2004).

Proses pengelolaan sumber daya keuangan disebut keuangan pengelolaan. Dalam studinya, Nkundabanyanga et al. (2017) menjelaskan bahwa praktik manajemen keuangan sebagai proses yang mencakup perencanaan dan pengendalian, akuntansi, manajemen arus kas, penganggaran modal, dan manajemen modal kerja. Demikian pula, Sa'eed et al. (2020) mendefinisikan praktik manajemen keuangan sebagai standar operasi prosedur yang dirancang untuk meningkatkan pelaksanaan keuangan yang tepat meliputi akuntansi, pelaporan, penganggaran, dan tugas terkait lainnya untuk meningkatkan efisiensi teknis perusahaan.

Para ahli di bidang manajemen telah mengeksplorasi praktik-praktik di dalam pengelolaan keuangan, sebagai kegiatan yang melibatkan pengambilan keputusan dana atau pengelolaan sumber daya keuangan (Dwangu, A. M., & Mahlangu, V. P., 2021). Musa menekankan pada empat komponen sebagai variabel operasional untuk praktik pengelolaan keuangan, yaitu: pengelolaan modal kerja, akuntansi dan sistem informasi serta pelaporan dan analisis keuangan, struktur modal atau struktur

pembiayaan dan penganggaran modal (Musah, A., Gakpetor, E. D., & Poma, P., 2018).

Istilah praktik manajemen keuangan, biasanya mewakili pengelolaan dana dan bagaimana dana tersebut digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dan maksimalisasi nilai pemegang saham (Chandra, P., 2019). Kitonga, K. G. (2013) menjelaskan bahwa praktik manajemen keuangan yang khas dalam organisasi, mencakup sistem informasi akuntansi, pengelolaan aset tetap, pengelolaan modal kerja, pelaporan, dan analisis keuangan, struktur modal manajemen dan lain-lain. Komponen praktik manajemen keuangan ini didukung oleh pendapat Kilonzo Jennifer, M., & Dennis, O. (2015) yang melihat sistem informasi akuntansi serta manajemen modal kerja sebagai komponen penting dalam pengelolaan keuangan.

Gitman, L. J. (2000) mendefinisikan manajemen keuangan sebagai bidang manajemen bisnis, yang dikhususkan untuk penggunaan modal secara bijaksana dan pemilihan sumber modal yang cermat, untuk memungkinkan suatu organisasi untuk bergerak ke arah pencapaian tujuannya. Lebih jauh lagi, Hunjra et al. (2011). mengidentifikasi praktik manajemen keuangan seperti perencanaan dan pengendalian keuangan, analisis keuangan, manajemen risiko, informasi akuntansi, akuntansi manajemen (penetapan harga dan penetapan biaya), penganggaran modal dan manajemen modal kerja. Kautz, J. (2007) memandang keuangan praktik manajemen sebagai proses pengelolaan sumber daya keuangan, termasuk penganggaran, akuntansi dan pelaporan keuangan serta manajemen risiko.

Zietlow dkk. (2007) melihat manajemen keuangan sebagai penciptaan kekayaan, perencanaan dan pemantauan aset keuangan bisnis, meningkatkan profitabilitas dan menghasilkan pengembalian modal yang diperlukan. Singkatnya, praktik pengelolaan keuangan mencakup semua aspek manajemen yang memengaruhi keuangan perusahaan dan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan keseluruhan perusahaan organisasi.

Secara kontekstual, itu manajemen keuangan dipelajari dari tiga arah (Siminica, M., Motoi, A. G., & Dumitru, A., 2017):

1. sebagai disiplin ilmu manajemen mewakili sejumlah prinsip, konsep dan teori yang berkaitan dengan kepemimpinan atau pengelolaan segala jenis organisasi;
2. sebagai kegiatan praktis, konsepnya terdiri dari proses koordinasi kepentingan organisasi untuk mencapai target yang telah ditentukan. Penjelasan ini adalah yang paling sering digunakan dalam domain bisnis internasional. Pada pembahasan ini, manajemen memberikan kinerja praktis dari empat fungsi dasar: pemrograman (perencanaan), organisasi, koordinasi, dan kontrol; serta
3. sebagai staf manajemen suatu perusahaan yang melaksanakan fungsi manajemen. Antara fungsi manajemen dan fungsi organisasi harus sejalan, artinya sisi manajemen beroperasi dengan semua komponennya, dalam semua aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan.

Dengan demikian, maka berbagai pendapat yang ada dapat disimpulkan bahwa pengelolaan keuangan mencakup segala kegiatan usaha yang berkaitan dengan perolehan, penggunaan dan pengelolaan dana perusahaan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Manajemen keuangan dapat diartikan sebagai pengelolaan dana yang baik, yaitu mengacu pada pengalokasian dana secara efisien dalam berbagai jenis investasi, serta berusaha menghimpun dana untuk membiayai investasi atau konsumsi yang efisien.

### **Fungsi Manajemen Keuangan**

Tujuan pengelolaan keuangan adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan. Ada beberapa cara untuk meningkatkan nilai perusahaan, seperti melalui keputusan investasi, keputusan pendanaan, keputusan pengelolaan aset. Keputusan investasi merupakan keputusan perusahaan yang paling penting, langkah

pertama yang dilakukan adalah menentukan jumlah total aset yang dibutuhkan perusahaan.

Manajer keuangan sebaiknya mencari liabilitas (kewajiban lancar dan utang jangka panjang) dan aset tetap (ekuitas) di sisi kanan neraca, sedangkan aset di sisi kiri. Keputusan investasi biasanya diambil dengan menggunakan rumus:  $Aktiva = Aktiva - Modal (Liabilitas)$  (Sukenti, S., 2023). Manajemen keuangan bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan dengan memastikan pengembalian modalnya lebih besar daripada biayanya tanpa menanggung terlalu banyak risiko keuangan yang tidak perlu (Al-Hashimy, H. N. H., 2018).

Fungsi manajemen keuangan memastikan bahwa bisnis memiliki akses terhadap pendapatan yang diperlukan saat dibutuhkan. Fungsi seorang manajer keuangan mencakup segala hal mulai dari mendapatkan uang hingga menggunakannya secara efektif. Secara umum, sembilan Fungsi utama manajemen keuangan sebagai berikut.

#### 1. Perencanaan dan Peramalan Keuangan

Manajemen keuangan, mengacu pada pengadaan dana dan mengelola serta memanfaatkannya secara efektif dalam bisnis, sedangkan istilah "Manajemen keuangan perencanaan & peramalan" mengacu pada penerapan prinsip-prinsip manajemen pada sumber daya keuangan, pada dasarnya adalah perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, dan mengontrol.

#### 2. Manajemen Kas

Fungsi utama manajer keuangan adalah menentukan pendapatan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Saat menentukan berapa banyak modal yang dibutuhkan suatu perusahaan, peran manajer keuangan mencakup memperkirakan ukuran bisnis, memprediksi profitabilitas, dan memahami kebijakan perusahaan. Manajer juga harus mengetahui bagaimana mengukur manajemen risiko keuangan untuk mengamankan bisnis dari kerugian.

### 3. Penentuan Struktur Modal

Ketika estimasi kebutuhan modal selesai, salah satu fungsi utama manajemen keuangan adalah memutuskan komposisi modal. Penelitian dan analisis ekuitas utang jangka panjang dan jangka pendek, terlibat dalam fungsi ini. Hal ini sebagian besar akan bergantung pada jumlah modal ekuitas yang sudah dimiliki perusahaan dan pendapatan tambahan yang dibutuhkan dari sumber lain. Strukturnya harus diputuskan setelah menilai modal yang diperlukan.

### 4. Sumber Pendanaan

Mengidentifikasi sumber permodalan merupakan salah satu fungsi pengelolaan keuangan selanjutnya. Untuk meningkatkan modal dengan imbalan ekuitas, perusahaan dapat memilih untuk menghubungi investor, mengambil pinjaman bank, atau mengadakan penawaran umum perdana. Keuntungan dan keterbatasan masing-masing sumber pendanaan dipertimbangkan saat memilih dan memberi peringkat.

### 5. Peramalan Arus Kas

Memperkirakan pengeluaran yang akan datang adalah bagian dari proses perkiraan arus kas. Prediksi arus kas adalah alat yang penting bagi perusahaan Anda karena akan memberi tahu Anda apakah Anda memiliki cukup uang untuk menjalankan atau mengembangkan perusahaan. Ini juga akan memberi tahu Anda ketika perusahaan kehilangan lebih banyak uang daripada keuntungannya. Sumber pendanaannya bisa berasal dari internal atau eksternal.

### 6. Distribusi Pendapatan

Fungsi manajer keuangan termasuk membuat penilaian mengenai pendapatan bersih. Hal ini dimungkinkan dalam dua bidang fungsi manajemen keuangan organisasi. Pertama, ketika dividen

diumumkan, tingkat dividen dan, jika berlaku, bonus juga ditentukan.

#### 7. Menginvestasikan Modal Usaha

Membuat keputusan tentang bagaimana mendistribusikan uang untuk usaha yang sukses adalah salah satu fungsi manajemen keuangan. Untuk setiap investasi, manajer keuangan harus menyadari risiko pengelolaan keuangan dan proyeksi keuntungannya. Selain itu, strategi investasi harus dirancang untuk memaksimalkan potensi keuntungan dan meminimalkan kerugian modal. Fungsi manajemen keuangan diperlukan untuk menginvestasikan dana pada bisnis yang layak untuk memastikan perlindungan investasi dan pengembalian investasi yang konsisten.

#### 8. Komando Keuangan

Manajer keuangan harus mengembangkan taktik dan cara untuk mengendalikan keuangan dana selain mengembangkan strategi untuk mengumpulkan, mengalokasikan, dan membelanjakan dana. Sejumlah strategi dapat digunakan untuk mencapai hal ini terkait fungsi manajemen keuangan, termasuk analisis rasio, perkiraan keuangan, penetapan harga, pengendalian biaya, dan lain-lain.

#### 9. Penetapan Harga & Kontrol Harga

Banyak bisnis besar memiliki sistem akuntansi biaya yang menyeluruh untuk melacak pengeluaran yang berkaitan dengan fungsi manajemen keuangan. Selain itu, sistem dibuat untuk menekankan informasi signifikan secara statistik mengenai tugas dan aktivitas yang akan ditampilkan pada monitor. Fungsi manajemen keuangan dapat memberikan wawasan mengenai variasi pengeluaran di berbagai tingkat manufaktur dan margin pendapatan yang diperlukan, untuk menjalankan perusahaan dengan sukses ([www.herovired.com](http://www.herovired.com)).

## **Sifat Manajemen Keuangan**

1. Manajemen keuangan merupakan bagian integral dari manajemen secara keseluruhan. Keuangan pertimbangan terlibat dalam semua keputusan bisnis. Jadi manajemen keuangan itu menyebar ke seluruh organisasi.
2. Di sebagian besar organisasi, operasi keuangan bersifat terpusat. Hal ini mengakibatkan perekonomian.
3. Manajemen keuangan melibatkan analisis data untuk digunakan dalam pengambilan keputusan.
4. Fokus utama manajemen keuangan adalah penilaian perusahaan. Finansial keputusan diarahkan pada peningkatan/maksimalisasi/optimalisasi nilai perusahaan.
5. Manajemen keuangan pada dasarnya melibatkan pengambilan keputusan *trade-off* risiko-pengembalian investasi melibatkan pemilihan jenis aset yang disertai pengembalian oleh risiko. Umumnya, semakin tinggi risikonya, maka keuntungannya mungkin semakin tinggi dan sebaliknya.
6. Manajemen keuangan memengaruhi kelangsungan hidup, pertumbuhan dan vitalitas perusahaan. Keuangan adalah dikatakan sebagai darah kehidupan bisnis
7. Fungsi keuangan yaitu investasi, peningkatan modal, distribusi keuntungan adalah dilakukan di semua perusahaan - bisnis atau non-bisnis, besar atau kecil, kepemilikan atau usaha perusahaan.
8. Pengelolaan keuangan adalah subsistem dari sistem bisnis yang mempunyai subsistem lain subsistem seperti produksi, pemasaran, dan lain-lain. Dalam pengaturan sistem, subsistem keuangan sistem harus terkoordinasi dengan baik, dengan yang lain dan subsistem lainnya.

9. Pengelolaan keuangan adalah kegiatan yang berkaitan dengan pengendalian dan perencanaan sumber keuangan.
10. Pengelolaan keuangan bersifat multidisiplin. Itu tergantung pada yang lain disiplin ilmu, seperti ekonomi, akuntansi dan lain-lain, untuk pengadaan dan pemanfaatan yang lebih baik keuangan.

## Daftar Pustaka

- Africa, A., & Advisors, D. (2020). Bridging the financing gap: Unlocking the impact potential of agricultural SMEs in Africa. Available at: <https://aceliafrica.org/bridging-the-financing-gap-unlocking-the-impact-potential-of-agricultural-smes-in-africa/>. Diakses, tgl 9 Februari 2024.
- Al-Hashimy, H. N. H. (2018). The Effect of Tax System on Shareholder Decisions when Choosing a Accounting Principles. *Journal of Reviews on Global Economics*, 7, 21-27.
- Bowen, M., Morara, M., & Mureithi, M. (2009). Management of business challenges among small and micro enterprises in Nairobi-Kenya. *KCA journal of business management*, 2(1).
- Chandra, P. (2019). *Financial Management: Theory and Practice, 10e* (Vol. 10). New York: McGraw-Hill Education.
- Dwangu, A. M., & Mahlangu, V. P. (2021). Accountability in the financial management practices of school principals. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1504-1524.
- Ompusunggu, D. P., & Irenetia, N. (2023). Pentingnya Manajemen Keuangan Bagi Perusahaan. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), 140-147.
- Gitman, L. J. (2000). *Principles of managerial finance: brief*. New York: Addison Wesley.
- Hunjra, A. I., Butt, B. Z., & Rehman, K. U. (2010). Financial management practices and their impact on organizational performance. *World Applied Sciences Journal*, 9(9), 997-1002.
- Hunjra, A. I., Niazi, G. S. K., Akbar, S. W., & Rehman, K. U. (2011). Application of finance techniques: an empirical analysis of pakistani corporate sector. *Actual Problems of Economics*, (9), 394.

<https://herovired.com/learning-hub/blogs/function-of-financial-management/>

- Kilonzo Jennifer, M., & Dennis, O. (2015). Financial management practices on growth of small and medium enterprises: a case of manufacturing enterprises in Nairobi County, Kenya. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17(11), 65 – 77.
- Kitonga, K. G. (2013). The relationship between financial management practices and financial performance in the shipping industry in Kenya. *Unpublished MBA project University of Nairobi, Kenya.*
- Kautz, J. (2007). *Financial management*. Available at: [www.smallbusinessnotes.com/operating/finmgmt.html](http://www.smallbusinessnotes.com/operating/finmgmt.html). Diakases, tgl 9 Februari 2024.
- Mang'ana, K. M., Ndyetabula, D. W., & Hokororo, S. J. (2023). Financial management practices and performance of agricultural small and medium enterprises in Tanzania. *Social Sciences & Humanities Open*, 7(1), 100494.
- Musah, A., Gakpetor, E. D., & Pomaa, P. (2018). Financial management practices, firm growth and profitability of small and medium scale enterprises (SMEs). *Information management and business review*, 10(3), 25-37.
- Nkundabanyanga, S. K., Akankunda, B., Nalukenge, I., & Tusiime, I. (2017). The impact of financial management practices and competitive advantage on the loan performance of MFIs. *International Journal of Social Economics*, 44(1), 114-131.
- Pandey, I. (2004). *Financial Management*. New Delhi: Vikas Publishing House Pvt. Ltd.
- Sa'eed, A., Gambo, N., Inuwa, I. I., & Musonda, I. (2020). Effects of financial management practices on technical performance of building contractors in northeast Nigeria. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 25(2), 201-223.

- Siminica, M., Motoi, A. G., & Dumitru, A. (2017). Financial management as component of tactical management. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1), 206-217.
- Sukenti, S. (2023). Financial Management Concepts: A Review. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(1), 13-16.

## Profil Penulis



**Syafaruddin, S.E., M.M.**

Penulis menempuh pendidikan Strata Satu pada Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar dan lulus pada Tahun 2007, selanjutnya melanjutkan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen di Kampus yang sama dan lulus pada Tahun 2010. Penulis memulai karir sebagai dosen pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar pada Tahun 2012 dengan mengampu mata kuliah Pengantar Bisnis, dan Pengantar Manajemen. Untuk menunjang karier sebagai dosen profesional, penulis telah melakukan berbagai penelitian yang relevan dengan bidang ilmunya dan telah diterbitkan pada jurnal nasional dan jurnal internasional. Hasil-hasil karya penulis telah dipublikasikan secara *online* dan dapat diakses pada *database* Google Scholar dengan ID: DV3FP2UAAA AJ.

E-mail Penulis: syafaruddin@unismuh.ac.id



## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM**  
Universitas Pertahanan RI

### **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia melibatkan penggunaan manusia sebagai tenaga kerja dengan cara yang manusiawi, sehingga kemampuan fisik dan mentalnya dapat dioptimalkan untuk mencapai tujuan organisasi (Nawawi, 2011). Handoko (2003) mengemukakan bahwa konsep manajemen sumber daya manusia mencakup aktivitas seperti perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik individu maupun organisasi.

Bidang manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran penting dalam organisasi modern dengan mengelola aset paling berharga, yaitu manusia. Ini dicapai melalui penerapan pendekatan lintas disiplin. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi, untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien, guna mencapai tujuan-tujuan organisasional perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah semua aspek Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

## **Konsep Dasar Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses manajemen yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam suatu organisasi. MSDM mencakup semua aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan lain-lain, dengan tujuan untuk memaksimalkan kinerja sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, MSDM harus dikelola dengan baik, untuk memaksimalkan manfaatnya bagi organisasi.

Sangat penting bagi MSDM untuk memahami perubahan lingkungan yang terus terjadi, terutama dengan perkembangan dunia teknologi dan inovasi. Oleh sebab itu, MSDM harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri, dan mengembangkan strategi yang tepat untuk menangani peluang dan tantangan dalam lingkungan yang dinamis.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengalami banyak perubahan dan penyesuaian untuk memenuhi kebutuhan perusahaan pada era digital dan globalisasi. Dengan munculnya berbagai inovasi dan tren baru dalam manajemen sumber daya manusia, MSDM telah berkembang pesat. Semua tenaga kerja yang tersedia di suatu organisasi atau masyarakat disebut Sumber Daya Manusia (SDM). Konsep dasar SDM termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja. SDM juga melibatkan kebijakan, praktik, dan strategi pengelolaan sumber daya manusia, seperti perencanaan sumber daya manusia, dan pengembangan budaya organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah segala potensi yang dimiliki oleh individu atau kelompok yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, dan untuk memperkuat keunggulan bersaing perusahaan, sambil memenuhi tujuan manajemen SDM. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah

segala potensi yang dimiliki oleh individu atau kelompok yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, mengoptimalkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, memperkuat keunggulan bersaing perusahaan, dan memastikan bahwa organisasi memiliki staf yang berkualitas, terampil, dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikut adalah beberapa pandangan para ahli dalam Cipta (2023) mengenai manajemen sumber daya manusia.

1. Armstrong (2020) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management/HRM*) merupakan pendekatan strategis terhadap perekrutan, pengembangan, pengelolaan, dan pemanfaatan sumber daya manusia, yang disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing. Menurutnya, HRM bukan hanya fungsi operasional, melainkan juga strategi yang dapat memengaruhi keberhasilan jangka panjang organisasi, dengan pentingnya integrasi kebijakan dan praktik HRM dengan strategi organisasi secara menyeluruh.
2. Dessler (2015) menyatakan bahwa HRM adalah proses pengelolaan staf dari perekrutan hingga pensiun, dengan tujuan mencapai kinerja optimal staf secara individu dan dalam kelompok, sambil mempertimbangkan tujuan keseluruhan organisasi. Ia menekankan bahwa HRM meliputi semua tahapan pengelolaan staf dari awal hingga akhir siklus kerja, dan harus memperhatikan tujuan organisasi secara menyeluruh.
3. Flippo (1991) mengartikan HRM sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, koordinasi, dan pengawasan semua program yang berhubungan dengan aktivitas manusia. Ia memandang HRM sebagai fungsi manajemen yang kompleks dan meluas, yang melibatkan berbagai program dan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Ulrich (1998) mengajarkan bahwa HRM harus memiliki empat peran utama: mitra strategis, agen

perubahan, ahli administrasi, dan pemimpin budaya. Menurutnya, HRM harus memiliki orientasi strategis dan berperan dalam pengembangan strategi bisnis, manajemen perubahan, administrasi operasional, dan menciptakan budaya perusahaan yang positif. Ulrich menegaskan bahwa HRM tidak hanya berfokus pada tugas-tugas administratif, tetapi harus memberikan kontribusi signifikan pada kesuksesan jangka panjang organisasi dengan memperhatikan berbagai aspek HRM yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, kebijakan, program, dan lainnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terkait erat dengan prinsip-prinsip manajemen itu sendiri. Konsep manajemen didefinisikan sebagai ilmu atau seni yang mengatur proses efektif dan efisien dalam memanfaatkan sumber daya manusia dan lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan. MSDM berperan penting dalam meningkatkan kompetensi SDM, yang dianggap sebagai aset perusahaan, dan berperan sebagai penggerak dalam operasi dan produksi perusahaan serta penting dalam menjaga kesinambungan perusahaan dalam pengembangannya. Penilaian kinerja karyawan merupakan tolok ukur utama dalam pengembangan SDM, dan pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan produktivitas perusahaan.

Syarief *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa dalam ilmu manajemen, ada enam unsur, yaitu manusia, uang, metode, bahan baku, mesin, dan pasar. Meskipun unsur-unsur tersebut saling terkait, manusia dianggap unsur terpenting karena menggerakkan semua unsur agar berjalan efektif dan efisien. MSDM, sebagai bagian dari manajemen, mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi perusahaan, serta membahas berbagai aspek seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan lainnya, dengan fokus pada hubungan antara tenaga kerja manusia dalam organisasi. Setelah hubungan kerja antar manusia efektif,

peran karyawan yang aktif dalam setiap aktivitas perusahaan menjadi penting.

Namun, mengatur karyawan adalah hal yang sulit karena setiap individu membawa beragam pikiran, perasaan, dan harapan ke dalam organisasi. Oleh karena itu, MSDM berperan penting dalam menghubungkan kinerja manajemen, memungkinkan manajer untuk menangani berbagai masalah yang melibatkan karyawan, pegawai, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk memahami kebutuhan MSDM, manajer harus memiliki kemampuan untuk memahami kebutuhan dasar karyawan, sehingga kebutuhan tersebut tidak menjadi hambatan dalam penerapan konsep MSDM pada masa mendatang.

### **Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian integral dari ilmu manajemen yang fokusnya adalah mengatur peran SDM dalam aktivitas organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien, organisasi membutuhkan SDM sebagai pengelola sistem, yang memerlukan perhatian pada aspek-aspek seperti pelatihan, pengembangan, dan motivasi. Oleh karena itu, MSDM menjadi indikator penting dalam pencapaian tujuan organisasi. SDM merupakan aset vital bagi organisasi, dan tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Meskipun teknologi dan dana yang modern digunakan, keberhasilan organisasi tetap bergantung pada SDM yang profesional. Eksistensi SDM dalam lingkungan yang terus berubah menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi agar tidak tergilas oleh perubahan tersebut.

SDM dalam organisasi harus selalu berorientasi pada visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi tempat mereka berada. Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut, SDM harus memiliki kompetensi yang berkualitas. Spencer (1993) mengemukakan lima karakteristik kompetensi, yaitu motif, sifat bawaan, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Namun, peran SDM

harus disesuaikan dengan perkembangan organisasi yang semakin kompetitif. Ada empat strategi utama yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespons perubahan tersebut, yaitu pengendalian diri yang bijaksana, adaptasi dengan perubahan, komunikasi efektif, dan penyelarasan antara kematangan IQ, EQ, dan ESQ. Dengan strategi ini, SDM dalam organisasi akan berupaya menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang dinamis (Cipta, 2023).

Peranan MSDM menurut Hasibuan (2010) dalam Manusia dan *Resource scorecard* (2009) adalah mengatur dan menetapkan kekaryawanan yang mencakup masalah-masalah sebagaimana berikut: 1) menetapkan jumlah dan kualitas; 2) menetapkan penarikan atau penerimaan, seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan; 3) menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian; serta 4) menentukan pemeliharaan komitmen karyawan dengan evaluasi, monitoring, pendidikan dan pelatihan, mutasi vertikal dan horisontal, serta mengatur pensiun dengan aspek yang terkait.

### **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peran karyawan dalam sebuah perusahaan melibatkan partisipasi mereka dalam perencanaan, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Karyawan dapat dibedakan menjadi dua kategori: yang memiliki pekerjaan dan yang bekerja. R. Kyosaki dalam Irmayani (2021) mengelompokkannya dalam empat tingkatan, yaitu *self employed*, *employee*, pebisnis, dan investor. Karyawan adalah individu yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka; waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi sebagai gantinya. Namun, pengertian tenaga kerja ini masih luas, meliputi mereka yang tidak bekerja, yang bekerja untuk orang lain, negara, atau swasta, dan mereka yang bekerja sendiri.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Cipta (2023) dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Perencanaan
  - a. Persiapan dan seleksi tenaga kerja: Melibatkan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin diperlukan. Hal ini melibatkan faktor internal dan eksternal, seperti jumlah kebutuhan karyawan baru dan kondisi pasar tenaga kerja.
  - b. Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya.
  - c. Menganalisis tren pasar tenaga kerja, memproyeksikan kebutuhan masa depan, dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
2. Rekrutmen dan Seleksi
  - a. Rekrutmen tenaga kerja: Proses mencari calon atau kandidat baru untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Ini melibatkan analisis jabatan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan.
  - b. Seleksi tenaga kerja: Proses memilih tenaga kerja yang tepat dari kandidat yang ada melalui tahapan seperti ujian tertulis dan wawancara.
  - c. Mencari, menarik, dan memilih kandidat terbaik untuk mengisi posisi yang ada di organisasi.
  - d. Melakukan proses wawancara, uji keterampilan, dan evaluasi lainnya untuk memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.
3. Pelatihan, Pengembangan, dan Penilaian Prestasi
  - a. Pengembangan dan evaluasi karyawan: Memastikan bahwa karyawan menguasai tugas dan tanggung jawab mereka serta meningkatkan kinerja mereka.
  - b. Kompensasi dan perlindungan pegawai: Memberikan imbalan yang sesuai dengan

- kontribusi karyawan dan melindungi mereka sesuai dengan kondisi pasar tenaga kerja.
- c. Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja mereka.
  - d. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan individu dan menyusun program pelatihan yang sesuai untuk mengisi kesenjangan keterampilan.
4. Evaluasi Kinerja dan Pengelolaan Kinerja
- a. Menilai kinerja karyawan secara berkala untuk memberikan umpan balik konstruktif dan menetapkan tujuan pengembangan.
  - b. Mengelola sistem penghargaan dan pengakuan untuk menghargai kinerja yang baik dan mendorong motivasi karyawan.
5. Manajemen Kompensasi dan Manfaat
- a. Merancang dan mengelola program kompensasi yang adil dan kompetitif, termasuk gaji, insentif, dan manfaat lainnya.
  - b. Memastikan bahwa kebijakan kompensasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan organisasi.
6. Manajemen Hubungan Karyawan
- a. Membangun dan memelihara hubungan yang positif antara manajemen dan karyawan.
  - b. Menangani masalah atau konflik antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen secara efektif dan adil.
7. Manajemen Perubahan dan Pengelolaan Konflik
- a. Membantu organisasi dalam mengelola perubahan dan menghadapi tantangan yang timbul dalam lingkungan kerja.
  - b. Menangani konflik interpersonal atau organisasional dengan pendekatan yang proaktif dan solutif.

8. Kepatuhan dan Etika Kerja
  - a. Memastikan bahwa kebijakan dan praktik sumber daya manusia sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan standar etika kerja yang berlaku.
  - b. Mengelola risiko kepatuhan dan memastikan bahwa organisasi mengikuti pedoman hukum yang relevan dalam hal ketenagakerjaan.
9. Promosi, Pindahan, dan Pemisahan
  - a. Promosi: Pindahan pegawai ke posisi yang lebih tinggi dengan tanggung jawab dan imbalan yang lebih besar.
  - b. Demosi: Pindahan pegawai ke posisi yang lebih rendah dengan imbalan dan tanggung jawab yang lebih sedikit.
  - c. Pemisahan: Penghentian sementara atau permanen pegawai, termasuk terminasi, pemberhentian sukarela, dan pengunduran diri.

### **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memaksimalkan kinerja sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi, dengan cara yang efisien dan efektif. Oleh sebab itu, Manajemen SDM sebagai pengelolaan SDM yang efektif dan efisien menjadi sangat penting dalam era persaingan global. Banyak perusahaan mulai memperhatikan pentingnya pengembangan SDM, yang mencakup pelatihan dan pengembangan karyawan, pengembangan kepemimpinan, dan peningkatan kesejahteraan karyawan.

Secara mendasar, tujuan manajemen sumber daya manusia adalah menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi suatu organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam upaya mencapai tujuan ini, manajemen sumber daya manusia mempelajari cara memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan tenaga kerja dengan

jumlah dan jenis yang sesuai. Keberhasilan manajemen sumber daya manusia dapat tercapai apabila mampu menyediakan tenaga kerja yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan tugas yang diperlukan.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah meningkatkan efektivitas sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah menyediakan unit kerja yang efisien bagi organisasi. Untuk mencapai tujuan ini, kajian tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana perusahaan sebaiknya mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan menjaga karyawan dalam jumlah dan jenis yang sesuai. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menangani berbagai masalah yang berkaitan dengan karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya, untuk mendukung aktivitas organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Departemen yang biasanya bertanggung jawab atas manajemen sumber daya manusia, disebut departemen sumber daya manusia atau HRD (*Human Resource Department*) dalam bahasa Inggris. Menurut A.F. Stoner dalam Cipta (2023), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses berkelanjutan yang bertujuan untuk menyediakan organisasi atau perusahaan dengan individu, yang sesuai untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat saat dibutuhkan oleh organisasi.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas individu yang tergabung dalam sebuah organisasi melalui berbagai metode yang dapat dipertanggungjawabkan. Para pemimpin mengelola melalui upaya orang lain atau bawahannya, sehingga pemahaman terhadap konsep-konsep manajemen sumber daya manusia menjadi penting. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer untuk mencari cara optimal dalam merekrut karyawan agar tujuan perusahaan tercapai.

Pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat melibatkan pemahaman terhadap kebutuhan individu sehingga potensi mereka dapat dikembangkan dan dimanfaatkan sepenuhnya. Pada intinya, manajemen sumber daya manusia mencakup pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya manusia secara menyeluruh dan berkelanjutan, agar mereka dapat bekerja secara optimal, efektif, dan produktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sofyan Assauri (2013) dalam Cipta (2023), tujuan-tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdiri dari empat aspek sebagai berikut.

1. Tujuan Organisasi

Bertujuan untuk mengakui peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian efektivitas organisasi. Meskipun departemen MSDM secara resmi dibentuk untuk membantu manajer, manajer tetap bertanggung jawab atas kinerja karyawan. Departemen MSDM membantu manajer dalam menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Bertujuan untuk memastikan bahwa kontribusi departemen sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak bernilai, jika standar manajemen sumber daya manusia lebih rendah dari kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Bertujuan untuk merespons secara etis dan sosial terhadap kebutuhan dan tantangan Masyarakat, dengan meminimalkan dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya untuk kepentingan masyarakat dapat menghadapi hambatan.

4. Tujuan Personal

Bertujuan untuk membantu karyawan mencapai tujuan mereka, setidaknya tujuan-tujuan yang

meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan ketika keputusan seperti pemecatan, pensiun, atau motivasi harus diambil. Ketidakperhatian terhadap tujuan personal dapat mengakibatkan penurunan kinerja dan kepuasan karyawan serta potensi pengunduran diri dari organisasi.

## **Kesimpulan**

Kesimpulan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut pakar adalah sebagai berikut.

1. MSDM adalah pendekatan strategis untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan. Ini melibatkan berbagai fungsi seperti perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, manajemen konflik, dan kepatuhan hukum.
2. Peran MSDM sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan dan kesuksesan organisasi. Hal ini termasuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang berkualitas, memberikan pelatihan yang sesuai, mengelola kinerja karyawan, dan membangun hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan.
3. Fokus MSDM bukan hanya pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan karyawan sebagai aset berharga bagi perusahaan. Ini mencakup pengembangan keterampilan, pemenuhan kebutuhan karyawan, penghargaan atas kinerja yang baik, dan manajemen konflik dengan bijaksana.
4. MSDM juga berkaitan dengan nilai dan etika dalam lingkungan kerja. Ini melibatkan memastikan keadilan, kesetaraan, dan kepatuhan terhadap peraturan hukum dan etika yang relevan dalam hal ketenagakerjaan.

5. Kesimpulannya, MSDM adalah elemen integral dari kesuksesan organisasi modern. Dengan memperhatikan kebutuhan, perkembangan, dan kesejahteraan karyawan, serta memastikan kepatuhan hukum dan etika kerja, MSDM dapat membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan efektif dan berkelanjutan.

## **Daftar Pustaka**

- Abraham, Y. T., & Flipppo, E. B. (1991). *Managing A Changing Workforce: Human Resources, Personnel*. Commerce Clearing House.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publisher.
- Cipta, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bekasi: Alung Cipta.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of Human Resources: The Essentials*. London: Pearson.
- Handoko. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Irmayani, N. W. D., & SE, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate For Human Resources. *Harvard Business Review*, 76, 124-135.

## Profil Penulis



**Dr. Dra. Herlina Tarigan, MPPM**

Ketertarikan saya terhadap Manajemen dimulai pada tahun 1998 pada saat mengikuti pendidikan S2 Master of Public Policy and Management di Monash University, Australia yang berada di bawah Faculty of Business and Economics, Department of Management. Setelah kembali ke Indonesia pada tahun 2000, saya tetap melanjutkan pengajaran sebagai dosen bahasa Inggris di tempat kerja, dan pada tahun 2002 saya diminta oleh beberapa Institusi untuk mengajar mata kuliah Pengantar Bisnis dan Manajemen; Perilaku Organisasi; Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Perubahan; Kepemimpinan; Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional; Pendidikan Anti Korupsi; Business Sustainability, Organization Development Strategy, Business Economics dan Mata Kuliah Dasar Nasional : Pancasila; Agama; Bahasa Inggris; serta Mata Kuliah Universitas yaitu Karakter Bangsa dan Bela Negara; Good Governance, Security Sector Reform and the Utility of Force; Strategic Leadership; Sejarah Perang; serta Defense Management dll. Berdasarkan latar belakang keilmuan saya memperoleh gelar Sarjana Sastra Inggris dari Universitas Sumatera Utara pada tahun 1987 dan Master of Public Policy and Management dari Monash University, Australia pada tahun 2000, serta Doktor Manajemen Pendidikan dari Universitas Pakuan pada tahun 2021.

Mengawali karier saya adalah sebagai perwira Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD) dengan Corps Ajudan Jenderal (CAJ), dan sebagai Korps Wanita Angkatan Darat (KOWAD) pada tahun 1990 dan mengakhiri dinas pada tahun 2021 setelah berdinis selama tiga puluh satu setengah tahun dengan pangkat terakhir Kolonel dan jabatan terakhir sebagai Kepala Publikasi dan Jurnal Ilmiah LP2M Unhan RI. Saya sudah memiliki pengalaman sebagai dosen selama kurang lebih dari 22 tahun baik di Perguruan Tinggi Negeri maupun di Perguruan Tinggi Swasta. Saat ini saya berkarir sebagai dosen tetap di Universitas Pertahanan RI dan dosen tidak tetap di Universitas Bina Nusantara (Binus University) serta di PKN STAN. Saya juga telah menulis beberapa Buku Ajar dan Book Chapter sebanyak 28 (dua puluh delapan) Buku sejak tahun 2022 hingga 2024. Saya juga aktif setiap tahun menjadi Mentor untuk Mantee dalam Program Alumni Mentoring Monash University, Australia.

E-mail Penulis: herlin8@yahoo.com



## MANAJEMEN PEMASARAN

**Lucy Nancy Simatupang, S.E., M.M.**  
Universitas Satya Negara Indonesia

### **Pengertian Pemasaran**

Pemasaran, lebih dari fungsi bisnis lainnya, berhubungan dengan pelanggan. Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang perlu dilakukan oleh perusahaan, baik itu perusahaan barang atau jasa dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Hal tersebut disebabkan karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan perusahaan, di mana secara langsung berhubungan dengan konsumen. Maka dari itu, kegiatan pemasaran dapat diartikan sebagai kegiatan manusia yang berlangsung dalam kaitannya dengan pasar.

Kotler dan Keller (2016) dalam buku *Marketing Management* edisi 15, pengertian manajemen pemasaran adalah “Mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial”. Daryanto (2011) mengemukakan pengertian pemasaran “Suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain.”

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemasaran adalah suatu aktivitas dalam menyampaikan barang atau jasa kepada para konsumen, di mana kegiatan tersebut, dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen. Inti dari pemasaran (*marketing*) adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Salah satu definisi yang baik dan

singkat dari pemasaran adalah “Memenuhi kebutuhan dengan cara yang menguntungkan.”

*American Marketing Association* menawarkan definisi formal “Pemasaran adalah aktivitas, serangkaian institusi, dan proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan bertukar penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat luas.”

Manajemen pemasaran terjadi ketika setidaknya satu pihak dalam pertukaran potensial memikirkan cara untuk mencapai tanggapan yang diinginkan dari pihak lain. Jadi, kita melihat manajemen pemasaran sebagai seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan mendapatkan, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan melalui penciptaan, penyampaian, dan pengkomunikasian nilai pelanggan yang unggul.

Kita dapat membedakan definisi sosial dengan definisi manajerial dari pemasaran. Definisi sosial menunjukkan peran yang dimainkan pemasaran di dalam masyarakat. Sebagai contoh, seorang pemasar berkata bahwa peran pemasaran adalah untuk memberikan standar kehidupan yang lebih tinggi. Sementara definisi sosialnya adalah, pemasaran adalah sebuah proses kemasyarakatan di mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain.

Tujuan dari pemasaran adalah mengetahui dan memahami pelanggan dengan baik, sehingga produk atau jasa bisa sesuai dengan kebutuhannya dan akhirnya terjual sendiri. Idealnya, pemasaran harus menghasilkan seorang pelanggan yang siap untuk membeli. Dengan demikian, yang dibutuhkan hanyalah memastikan produk dan jasa tersedia.

### **Apa yang Dipasarkan?**

Pemasar memasarkan sepuluh jenis entitas utama: barang, jasa, peristiwa, pengalaman, orang, tempat,

properti, organisasi, informasi, dan ide. Mari kita lihat sekilas kategori-kategori ini.

### 1. Barang

Barang-barang fisik merupakan bagian terbesar dari upaya produksi dan pemasaran di sebagian besar negara. Setiap tahun, perusahaan-perusahaan Amerika memasarkan miliaran produk makanan segar, kalengan, kemasan, dan beku serta jutaan mobil, lemari es, televisi, mesin, dan produk andalan perekonomian modern lainnya.

### 2. Jasa

Seiring dengan kemajuan perekonomian, semakin banyak aktivitas ekonomi yang berfokus pada produksi jasa. Perekonomian AS saat ini, menghasilkan campuran jasa-ke-barang sekitar dua per tiga hingga sepertiganya. Jasa mencakup pekerjaan maskapai penerbangan, hotel, perusahaan penyewaan mobil, tukang cukur dan kecantikan, petugas pemeliharaan dan perbaikan, dakuntan, bankir, pengacara, insinyur, dokter, pemrogram perangkat lunak, dan konsultan manajemen. Banyak penawaran pasar yang memadukan barang dan jasa, seperti makanan cepat saji.

### 3. Acara

Pemasar mempromosikan acara berdasarkan waktu, seperti pameran dagang besar, pertunjukan seni, dan hari jadi perusahaan. Acara olahraga global seperti Olimpiade dan Piala Dunia dipromosikan secara agresif kepada perusahaan dan penggemar.

### 4. Pengalaman

Dengan memadukan beberapa barang dan jasa, sebuah Perusahaan dapat menciptakan, memamerkan, dan memasarkan pengalaman. Walt Disney World's Magic Kingdom merupakan contoh pemasaran pengalaman, dengan mengizinkan pelanggan mengunjungi kerajaan peri, kapal bajak laut, atau rumah hantu.

## 5. Orang

Pemasaran selebriti adalah bisnis yang besar. musisi, CEO, dokter, pengacara dan pemodal terkenal, dan profesional lainnya sering kali mendapatkan bantuan dari pemasar. Banyak atlet dan penghibur telah melakukan pekerjaan yang hebat dalam memasarkan diri mereka sendiri—pemain *quarterback* NFL Peyton Manning, veteran acara televisi Oprah Winfrey, dan legenda *rock and roll*, The Rolling Stones. Konsultan manajemen Tom Peters, yang juga ahli dalam *self-branding*, telah menasihati setiap orang untuk menjadi “merek”.

## 6. Tempat

Kota, negara bagian, wilayah, dan seluruh negara bersaing untuk menarik wisatawan, penduduk, pabrik, dan kantor pusat perusahaan. Pemasar tempat mencakup spesialis pembangunan ekonomi, agen *real estate*, bank komersial, asosiasi bisnis lokal, serta agen periklanan dan hubungan masyarakat. Otoritas Konvensi & Pengunjung Las Vegas telah mencapai banyak keberhasilan dengan kampanye iklan provokatifnya “Apa yang Terjadi di Sini, Tetap di Sini,” yang menggambarkan Las Vegas sebagai “Taman Bermain Dewasa.”

## 7. Properti

Properti adalah hak kepemilikan tidak berwujud atas properti nyata (*real estate*) atau properti finansial (saham dan obligasi). Mereka dibeli dan dijual, dan pertukaran ini memerlukan pemasaran. Agen real estat bekerja untuk pemilik atau penjual properti, atau mereka membeli dan menjual *real estate* perumahan atau komersial. Perusahaan investasi dan bank memasarkan sekuritas kepada investor institusional maupun individual.

## 8. Organisasi

Museum, organisasi seni pertunjukan, perusahaan, dan organisasi nirlaba semuanya menggunakan pemasaran untuk meningkatkan citra publik mereka

dan bersaing untuk mendapatkan penonton dan dana. Beberapa universitas telah menciptakan posisi *Chief Marketing Officer* (CMO) untuk mengelola identitas dan citra sekolah mereka dengan lebih baik, melalui segala hal mulai dari brosur penerimaan dan Twitter *feed* hingga strategi merek.

## 9. Informasi

Informasi adalah apa yang dihasilkan, dipasarkan, dan didistribusikan oleh buku, sekolah, dan produk universitas dengan harga yang tertentu kepada orang tua, siswa, dan komunitas. Majalah seperti *Road and Track*, *PC World*, dan *Vogue* masing-masing memasok informasi tentang mobil, komputer, dan dunia mode. Produksi, pengemasan, dan distribusi informasi adalah beberapa industri besar dalam Masyarakat, bahkan perusahaan-perusahaan yang menjual produk fisik berusaha untuk menambah nilai melalui penggunaan informasi.

## 10. Ide

Setiap penawaran pasar mengandung sebuah ide/gagasan dasar. Charles Revson dari Revlon pernah mengatakan “Di pabrik kami membuat kosmetik, di toko kami menjual harapan.” Produk dan jasa adalah landasan untuk menghasilkan ide atau manfaat. Pemasar sosial sibuk mengembangkan ide seperti “Teman tidak membiarkan temannya mengemudi dalam keadaan mabuk” dan “Pikiran tidak boleh disia-siakan.”

## **Konsep Inti Pemasaran**

Untuk memahami fungsi pemasaran, kita perlu memahami serangkaian konsep inti seperti Kebutuhan, Keinginan dan Permintaan. Kebutuhan adalah syarat hidup dasar manusia. Orang membutuhkan udara, makanan, air, pakaian, dan tempat tinggal untuk dapat bertahan hidup. Orang juga memiliki kebutuhan yang kuat akan rekreasi, Pendidikan, dan hiburan. Kebutuhan-kebutuhan ini, menjadi keinginan ketika diarahkan ke objek tertentu, yang dapat memuaskan kebutuhan

tersebut. Seorang konsumen di Amerika Serikat membutuhkan makanan. Namun, mungkin menginginkan hamburger, kentang goreng, dan minuman ringan. Seseorang di Mauritius membutuhkan makanan, namun mungkin membutuhkan sebuah mangga, beras, lentil, dan kacang polong. Keinginan dibentuk oleh masyarakat.

Permintaan adalah keinginan akan produk-produk tertentu yang didukung oleh kemampuan untuk membayar. Banyak orang menginginkan Mercedes, tetapi hanya sedikit yang mau dan mampu membelinya. Perusahaan harus mengukur tidak hanya seberapa banyak orang yang menginginkan produk mereka, tetapi juga berapa banyak orang yang mau dan mampu membelinya.

Kita dapat membedakan lima tipe kebutuhan:

1. kebutuhan yang dinyatakan (pelanggan yang menginginkan mobil murah);
2. kebutuhan yang sebenarnya (pelanggan menginginkan sebuah mobil yang biaya operasinya, bukan harga awalnya, rendah);
3. kebutuhan yang tidak dinyatakan (pelanggan mengharapkan pelayanan yang baik dari dealer mobil);
4. kebutuhan kesenangan (pelanggan ingin agar dealer mobil juga memasukkan sistem navigasi GPS ke dalam paket); dan
5. kebutuhan rahasia (pelanggan ingin agar temannya memandang dirinya sebagai pelanggan yang cerdas).

### **Orientasi Perusahaan terhadap Pasar**

Dengan adanya realitas pemasaran baru ini, filosofi apa yang seharusnya mengarahkan upaya pemasaran perusahaan? Para pemasar semakin mampu beroperasi secara konsisten dengan suatu konsep pemasaran holistik.

## **Konsep Produksi**

Konsep produksi adalah konsep tertua dalam bisnis. Fokusnya adalah pada efisiensi produksi. Konsep produksi berpendapat bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia dan sangat terjangkau. Oleh karena itu, manajemen harus fokus pada peningkatan efisiensi produk dan distribusi. Orientasi ini, masuk akal di negara-negara berkembang seperti China, di mana pabrik PC terbesar, Lenovo, dan raksasa alat-alat rumah tangga Haier memetik keuntungan dari sumber daya manusia negeri itu yang berlimpah dan murah untuk mendominasi pasar. Pemasar juga menggunakan konsep produksi ketika suatu perusahaan ingin memperluas pasar.

## **Konsep Produk**

Konsep produk berpendapat bahwa konsumen menyukai produk yang menawarkan kualitas, kinerja, atau fitur inovatif terbaik. Dalam konsep ini, strategi pemasaran berfokus pada perbaikan produk secara berkelanjutan. Manajer dari organisasi ini, berfokus untuk membuat produk yang unggul dan senantiasa memutakhirkannya.

## **Konsep Penjualan**

Konsep penjualan beranggapan bahwa konsumen dan bisnis, jika dibiarkan tidak akan membeli cukup banyak produk organisasi. Karena itu, organisasi tersebut harus melakukan upaya penjualan dan promosi yang agresif. Konsep penjualan dinyatakan dalam pemikiran Sergio Zyman, mantan wakil presiden pemasaran dari Coca Cola, yang mengatakan bahwa "Tujuan pemasaran adalah menjual lebih banyak barang ke lebih banyak orang secara lebih sering untuk menghasilkan lebih banyak uang dan pada gilirannya menghasilkan lebih banyak laba."

Konsep ini biasanya diterapkan pada barang-barang yang tidak dicari, barang-barang yang sering kali tidak dibutuhkan oleh orang-orang, seperti polis asuransi atau donor darah. Industri-industri ini harus pandai melacak prospek dan menjualnya berdasarkan manfaat produk. Namun, penjualan tersebut memiliki risiko yang tinggi. Ini

berfokus pada menciptakan transaksi penjualan daripada membangun hubungan pelanggan jangka panjang yang menguntungkan. Sering kali tujuannya adalah membuat apa yang dibuat oleh pasar daripada membuat apa yang diinginkan oleh pasar. Diasumsikan bahwa pelanggan yang dibujuk untuk membeli produk akan menyukainya, atau jika mereka tidak menyukainya, mereka mungkin akan melupakan kekecewaannya dan membelinya lagi di kemudian hari. Ini biasanya merupakan asumsi yang buruk.

### **Konsep Pemasaran**

Konsep pemasaran muncul pada pertengahan tahun 1950-an. Alih-alih memegang filosofi “Membuat dan menjual” yang berpusat pada produk, bisnis beralih ke filosofi “Merasakan dan merespons” yang berpusat pada pelanggan. Tugas pemasaran bukanlah mencari pelanggan yang tepat untuk produk, melainkan menemukan produk yang tepat untuk pelanggan anda. Konsep pemasaran beranggapan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah menjadi lebih efektif daripada pesaing dalam menciptakan, menghantarkan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang lebih baik kepada pasar sasaran yang dipilih.

Theodore Levitt dari Harvard menjelaskan perbedaan antara konsep penjualan dan konsep pemasaran “Penjualan berfokus pada kebutuhan penjual; pemasaran berfokus pada kebutuhan pembeli. Penjualan didasari oleh kebutuhan penjual untuk mengubah produknya menjadi uang; pemasaran didasari oleh gagasan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan melalui produk dan hal-hal yang berhubungan dengan menciptakan, menghantarkan, dan akhirnya mengonsumsinya.”

Beberapa pakar telah menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang menganut konsep pemasaran mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini pertama-tama ditunjukkan oleh perusahaan yang mempraktikkan orientasi pasar reaktif, memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang dinyatakan. Beberapa kritikus mengatakan bahwa hal ini berarti bahwa perusahaan hanya mengembangkan

inovasi yang sangat mendasar. Narver dan rekannya berpendapat bahwa inovasi tingkat tinggi yang lebih maju dimungkinkan jika fokus ini diletakkan pada kebutuhan laten pelanggan. Narver menyebut hal ini *orientasi pemasaran proaktif*.

### **Konsep Pemasaran Masyarakat**

Ini adalah konsep pemasaran yang relatif baru. Sementara konsep pemasaran masyarakat menyoroti kebutuhan dan keinginan pasar target dan pengiriman value yang lebih baik daripada para pesaingnya, konsep ini juga menekankan pentingnya kesejahteraan pelanggan dan masyarakat secara keseluruhan (kesejahteraan konsumen atau kesejahteraan masyarakat). Konsep pemasaran masyarakat mengajak pemasar untuk membangun pertimbangan sosial dan etika dalam praktik pemasaran mereka. Mereka harus menyeimbangkan kriteria laba perusahaan yang sering kali bertentangan antara kepuasan konsumen dan kepentingan publik.

### **Pemasaran Online**

Saluran komunikasi terbaru dan paling cepat berkembang saat ini untuk penjualan langsung ke pelanggan adalah platform digital. Internet memberikan peluang yang besar bagi pemasar dan konsumen untuk berinteraksi dan personalisasi. Sangat sedikit proyek pemasaran dapat dianggap sukses, tanpa melalui sebuah komponen digital yang bermakna.

Empat kategori utama komunikasi pemasaran *online* yang akan kita bahas di sini adalah situs web, iklan pencarian, iklan bergambar, dan email. Beragamnya pilihan komunikasi *online* membuat perusahaan dapat menawarkan atau mengirimkan informasi atau pesan khusus yang menarik konsumen dengan mencerminkan minat dan perilaku khusus mereka.

Komunikasi pemasaran *online* memiliki keunggulan lain. Pemasar dapat dengan mudah melacak pengaruhnya dengan mencatat berapa banyak pengunjung yang mengklik halaman atau iklan, berapa lama mereka menghabiskan waktu di sana, apa yang mereka lakukan

di dalamnya, dan ke mana mereka pergi setelahnya. Internet juga menawarkan keuntungan penempatan, yang berarti pemasar dapat membeli situs yang terkait dengan penawaran mereka sendiri. Mereka juga dapat menempatkan iklan berdasarkan pada kata kunci yang diketik pelanggan di mesin pencari untuk menjangkau orang-orang dan mengetahui kapan mereka siap memulai proses pembelian. Namun di sisi lain, beralih ke internet juga mempunyai kelemahan.

Konsumen dapat secara efektif menyaring sebagian besar pesan. Pemasar mungkin berpikir iklan mereka lebih banyak efektif dibandingkan jika hasil klik palsu dihasilkan oleh perangkat lunak yang digerakkan oleh situs web. Pengiklan juga kehilangan kendali atas situs mereka yang mana dapat diretas atau dirusak.

Namun kelebihanannya jelas lebih besar daripada kekurangannya, dan Internet memang sedemikian menarik untuk segala jenis pemasar. Pelopor kecantikan Estee Lauder, yang terkenal mengatakan dia mengandalkan tiga cara komunikasi untuk membangun bisnis kosmetiknya yang bernilai jutaan dolar—“Telepon, telegraf, dan beri tahu seorang wanita”—sekarang harus menambahkan satu hal baru, yaitu Internet, tempat di mana situs resmi perusahaan dapat menjelaskan produk baru dan lama, mengumumkan penawaran dan promosi khusus, serta membantu pelanggan menemukan toko tempat mereka dapat membeli produk Estée Lauder.

### **Pilihan Komunikasi Pemasaran Online**

Perusahaan dapat memilih bentuk pemasaran *online* mana yang paling hemat biaya dalam mencapai target komunikasi dan tujuan penjualan. Pilihannya mencakup situs Web, iklan pencarian, iklan bergambar, dan *e-mail*.

#### 1. *Website*

Perusahaan harus merancang situs Web yang mewujudkan atau mengungkapkan tujuan, sejarah, produk, dan visi serta secara visual menarik perhatian pada pandangan pertama dan kemudian cukup menarik untuk mendorong kunjungan berulang.

Jeffrey Rayport dan Bernard Jaworski mengusulkan bahwa situs yang efektif menampilkan tujuh elemen desain yang mereka sebut 7C untuk mendorong kunjungan berulang. Perusahaan juga harus memberikan perhatian khusus pada faktor konteks dan konten dan merangkul “C” lainnya— *constant change* atau perubahan yang konstan.

Tujuh elemen utama dalam mendesain sebuah *website* yang efektif:

- a. *context* (*layout* dan *design*);
- b. *content* (*text*, gambar, audio dan video dalam konten *website*);
- c. *community* (bagaimana situs memungkinkan komunikasi antarpengguna);
- d. *customization* (kemampuan situs untuk menyesuaikan diri dengan pengguna yang berbeda-beda atau memungkinkan pengguna mempersonalisasi situs);
- e. *communication* (bagaimana situs memungkinkan komunikasi situs-ke-pengguna, pengguna-ke-situs, atau komunikasi dua arah);
- f. *connection* (situs tersebut harus terhubung dengan situs lain); dan
- g. *commerce* (kemampuan situs untuk memungkinkan transaksi komersial).

Perusahaan juga harus peka terhadap masalah keamanan *online* dan perlindungan privasi. Sekelompok peneliti merekomendasikan mengubah berbagai “titik sentuh” terkait privasi di situs web menjadi pengalaman pelanggan yang positif dengan mengembangkan kontrol privasi yang berpusat pada pengguna untuk memberikan kontrol kepada pelanggan, menghindari berbagai gangguan, dan mencegah intrusi manusia dengan menggunakan otomatisasi bila memungkinkan.

Selain situs Web, perusahaan juga dapat menggunakan situs mikro, halaman web individual,

atau kumpulan halaman yang berfungsi sebagai pelengkap situs utama. Situs mikro sangat relevan untuk perusahaan, jika ingin menjual produk minor. Misalnya, orang jarang mengunjungi situs web perusahaan asuransi. Namun, perusahaan tersebut, dapat membuat situs mikro pada situs mobil bekas yang menawarkan saran untuk membeli mobil bekas dan kesepakatan asuransi yang baik pada saat bersamaan.

## 2. *Search Ads*

Komponen penting dari pemasaran *online* berikutnya adalah pencarian berbayar atau iklan bayar per klik. Tiga puluh lima persen dari semua penelusuran di internet menurut data adalah untuk menelusuri produk atau layanan. Dalam pencarian berbayar, pemasar menawarkan produk dalam lelang berkelanjutan atas istilah penelusuran yang berfungsi sebagai proksi bagi kepentingan produk atau konsumsi. Saat konsumen mencari kata apa pun dengan Google, Yahoo!, atau Bing, iklan pemasar mungkin muncul di atas atau di samping hasil, bergantung pada jumlah tawaran perusahaan dan algoritma yang digunakan mesin pencari untuk menentukan relevansi iklan dengan pencarian tertentu.

Pengiklan hanya membayar jika orang mengklik link tersebut, namun pemasar mempercayai konsumen yang sudah menyatakannya minat dengan terlibat dalam pencarian adalah prospek penjualan yang menjanjikan. Rata-rata klik-tayang dalam hal persentase konsumen yang mengklik suatu tautan adalah sekitar 2 persen, jauh lebih tinggi dibandingkan iklan bergambar daring sejenis, yang berkisar antara 0,08 untuk *banner ads* dengan grafik dan gambar hingga 0,14 untuk *multimedia ads* yang menyertakan audio dan video.

Biaya per klik tergantung pada seberapa tinggi peringkat tautan pada halaman dan popularitas kata kunci. Popularitas pencarian berbayar yang terus

meningkat telah meningkatkan persaingan di antara penawar kata kunci, meningkatkan secara signifikan harga iklan pencarian dan mengutamakan pemilihan kata kunci yang paling relevan, serta memantau hasil untuk efektivitas dan efisiensi.

Pengoptimalan mesin pencari (SEO) menjelaskan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan kemungkinan adanya tautan untuk suatu merek berada setinggi mungkin dalam urutan peringkat dari semua tautan tidak berbayar, ketika konsumen mencari istilah yang relevan. SEO adalah hal yang penting bagian dari pemasaran mengingat besarnya jumlah uang yang dihabiskan pemasar untuk pencarian. Sejumlah pedoman telah disarankan sebagai bagian dari SEO serta pencarian berbayar.

### 3. *Display Ads*

Iklan bergambar atau *banner ads* adalah kotak kecil berbentuk persegi panjang yang berisi teks dan gambar yang dibayar oleh perusahaan untuk ditempatkan di situs web yang relevan. Semakin besar audiensnya, semakin tinggi biayanya. Pada masa-masa awal internet, pengguna internet mengklik 2 hingga 3 persen dari iklan banner yang mereka lihat. Namun, seperti disebutkan sebelumnya, persentase tersebut dengan cepat menurun, dan pengiklan telah menjajaki bentuk komunikasi lain.

Mengingat pengguna internet hanya menghabiskan 5 persen waktu *online* mereka untuk benar-benar mencari informasi, tampilan iklan masih sangat menjanjikan dibandingkan dengan iklan penelusuran populer. Namun, iklan harus lebih menarik perhatian dan berpengaruh, lebih tepat sasaran, dan dilacak dengan lebih cermat. Interstitial adalah iklan, sering kali berupa video atau animasi, yang muncul di antara perubahan halaman dalam sebuah *website* atau di seluruh *website*. Misalnya, iklan pereda sakit kepala Tylenol dari Johnson & Johnson akan muncul pada situs web pialang setiap kali pasar saham turun 100 poin atau lebih.

#### 4. *E-mail*

*E-mail* memungkinkan pemasar untuk menginformasikan dan berkomunikasi dengan pelanggan dengan biaya yang lebih murah dibandingkan kampanye *direct mail*. *E-mail* bisa menjadi alat penjualan yang sangat produktif. Tingkat di mana mereka mendorong pembelian diperkirakan setidaknya tiga kali lipat dari iklan media sosial, dan nilai pesanan rata-rata diperkirakan sebesar 17 persen lebih tinggi. Meski demikian, konsumen dikepong oleh *e-mail*, dan banyak yang menggunakan filter spam untuk menghentikan email. Masalah privasi juga kian meningkat, hampir separuh responden survei di Inggris mengatakan mereka menolak memberikan rincian pribadi apa pun dengan merek meskipun hal ini akan memberikan penawaran dan diskon yang lebih tepat sasaran.

*E-mail* harus tepat waktu, tepat sasaran, dan relevan. Gilt Groupe mengirimkan lebih dari 3.000 variasi *e-mail* setiap hari untuk *flash-sale* berdasarkan klik-tayang penerima sebelumnya, riwayat penelusuran, dan riwayat pembelian konsumen.

## **Daftar Pustaka**

- Armstrong Gary M. & Kotler, Philip. (2017). *Marketing an Introduction*. Thirteen Edition. New York: Pearson Education Limited.
- Candra, Fandy Tjiptono dan Gregorius. (2016). *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi.
- Deliyanti, Oentoro. (2010). *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Kotler, Philip & Kevin, Lane Keller. (2016). *Marketing Management*. 15 Edition. New York: Pearson Education Inc.
- Kotler, Philip. (2017). *Marketing 4.0*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nembah F. Hartimbul Ginting. (2011). *Manajemen Pemasaran*. Bandung: CV Yrama Widya
- Terence A. Shimp. (2014). *Komunikasi Pemasaran Terpadu dalam Periklanan dan Promosi*. Jakarta: Salemba Empat.

## **Profil Penulis**



### **Lucy Nancy Simatupang, S.E., M.M.**

Lahir di Medan tanggal 1 Desember 1963. Menempuh Pendidikan formalnya mulai di SDN Immanuel, Medan, SPMN 8 Jakarta, kemudian melanjutkan ke SMAN 7 Jakarta. Pada Tahun 1983 melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Satu Univ. Prof Dr Moestopo (B) Fakultas Ekonomi dengan Jurusan Manajemen Perusahaan. Tahun 2000 menyelesaikan Pendidikan Magister Manajemen di Univ. Prof Dr Moestopo (B) dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran. Semenjak tahun 2006 diangkat menjadi dosen tetap di Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Satya Negara Indonesia (USNI). Tahun 2009-2010, Ketua Program Studi Manajemen.

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

## MANAJEMEN STRATEGI

**Yuli Setiawan, S.A.B., M.A.**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Satya Negara Indonesia

### **Memahami Manajemen Strategi**

Manajemen strategi merupakan salah satu cabang manajemen modern yang paling banyak dibicarakan, manajemen strategi didefinisikan sebagai seni, dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan dari berbagai lini fungsional, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Selain itu, manajemen strategi juga diartikan sebagai suatu proses yang melibatkan pembangunan pemahaman yang cermat tentang bagaimana dunia berubah, serta pengetahuan tentang bagaimana perubahan tersebut dapat memengaruhi perusahaan tertentu (Reed Kennedy, 2013).

Manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, antara lain strategi perumusan, implementasi, dan evaluasi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu. Umumnya, permasalahan yang dihadapi dalam perumusan strategi yakni memutuskan unit bisnis baru yang akan dimasuki, yang kedua terkait bisnis apa yang

harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau melakukan diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang tidak bersahabat (Fred R. David, 2011).

Pada konsep perumusan strategi, organisasi harus merancang bagaimana sebuah organisasi dapat mengikat pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu dalam jangka waktu yang lama. Selain itu, strategi juga menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Baik atau buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi multifungsi yang besar dan efek yang bertahan lama pada organisasi.

Sementara strategi implementasi mengharuskan setiap perusahaan menetapkan tujuan tahunan, merancang kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan strategi yang dirumuskan. Strategi implementasi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Melanjutkan dari strategi implementasi, strategi evaluasi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; strategi evaluasi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat mengalami modifikasi pada masa depan, karena faktor eksternal dan internal terus berubah. Tiga aktivitas strategi evaluasi yang mendasar adalah

1. meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini,
2. mengukur kinerja, dan
3. mengambil tindakan perbaikan. Strategi evaluasi diperlukan karena kesuksesan hari ini bukanlah

jaminan kesuksesan esok hari! Kesuksesan selalu menimbulkan permasalahan baru dan berbeda.

## **Istilah-Istilah dalam Manajemen Strategi**

### **1. Keunggulan Kompetitif**

Istilah ini didefinisikan sebagai “Segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya.” Ketika suatu perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan atau dimiliki oleh perusahaan pesaing, atau memiliki sesuatu yang diinginkan oleh perusahaan pesaing, hal ini dapat mewakili keunggulan kompetitif. Misalnya, jumlah kas yang cukup di neraca perusahaan dapat memberikan keunggulan kompetitif yang besar dalam resesi ekonomi global.

Umumnya, suatu perusahaan hanya dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya untuk jangka waktu tertentu, karena perusahaan pesaing meniru dan meremehkan keunggulan tersebut. Oleh karena itu, memperoleh keunggulan kompetitif saja tidaklah cukup. Perusahaan harus berusaha mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan (1) terus beradaptasi terhadap perubahan tren dan peristiwa eksternal serta kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal, dan (2) secara efektif merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi yang memanfaatkan faktor-faktor tersebut. Misalnya, sirkulasi surat kabar di Amerika Serikat terus menurun.

### **2. Ahli strategi**

Ahli strategi merupakan individu yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Ahli strategi memiliki berbagai jabatan, seperti CEO, presiden, pemilik, ketua dewan, direktur eksekutif, kanselir, dekan, atau pengusaha. Jay Conger, profesor perilaku organisasi di London Business School dan penulis *Building Leaders*, mengatakan, “Semua ahli strategi harus menjadi *chief*

*learning officer*. Para ahli strategi merupakan orang yang berbeda dari organisasi itu sendiri, dan perbedaan ini harus dipertimbangkan dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi. Beberapa ahli strategi tidak akan mempercayai beberapa jenis strategi karena filosofinya. Para ahli strategi berbeda dalam hal sikap, nilai, etika, kemauan mengambil risiko, dan kepedulian terhadap tanggung jawab sosial.

### 3. Visi dan Misi

Mengembangkan visi sering kali dianggap sebagai langkah pertama dalam perencanaan strategis, bahkan sebelum pengembangan pernyataan misi. Banyak pernyataan visi yang merupakan satu kalimat. Misalnya saja pernyataan visi Stokes Eye Clinic di Florence, Carolina Selatan, adalah “Visi kami adalah menjaga visi Anda.” Sementara Pernyataan misi adalah “pernyataan tujuan abadi yang membedakan suatu bisnis dari perusahaan serupa lainnya. Pernyataan misi mengidentifikasi ruang lingkup operasi perusahaan istilah produk dan pasar.

### 4. Ancaman dan Peluang Eksternal

Peluang dan ancaman eksternal mengacu pada tren dan peristiwa ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan persaingan yang secara signifikan dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi. Peluang dan ancaman sebagian besar berada di luar kendali satu organisasi. Dalam resesi ekonomi global, beberapa peluang dan ancaman yang dihadapi banyak perusahaan tercantum di sini:

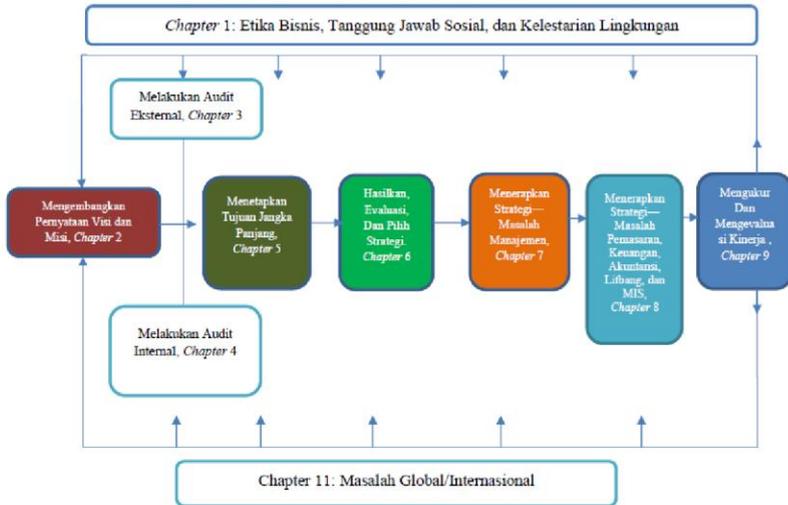
- a. ketersediaan modal tidak bisa lagi dianggap remeh;
- b. konsumen mengharapkan operasi dan produk ramah lingkungan;
- c. pemasaran telah berpindah dengan cepat ke internet;

- d. konsumen harus melihat nilai dari semua yang mereka konsumsi; dan
  - e. pasar global menawarkan pertumbuhan pendapatan tertinggi.
5. Kekuatan dan Kelemahan Internal

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang dapat dikendalikan, yang dilakukan dengan baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan muncul dalam aktivitas manajemen bisnis, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi dalam area fungsional bisnis merupakan aktivitas manajemen strategis yang penting.

### **Model Manajemen Strategi**

Proses manajemen strategis paling baik dipelajari dan diterapkan dengan menggunakan suatu model. Setiap model mewakili beberapa jenis proses seperti Model komprehensif dari proses manajemen strategis pada gambar di bawah ini. Model ini tidak menjamin keberhasilan. Namun, mewakili pendekatan yang jelas dan praktis dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi.



Gambar 19.1 Model Manajemen Strategi  
 Sumber: (Fred R. David 2011)

Mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi yang ada adalah titik awal yang logis untuk manajemen strategis. Situasi dan kondisi perusahaan saat ini, mungkin menghalangi strategi tertentu dan bahkan menentukan tindakan tertentu. Setiap organisasi mempunyai visi, misi, tujuan, dan strategi, meskipun elemen-elemen tersebut tidak dirancang, ditulis, atau dikomunikasikan secara sadar.

Proses manajemen strategis bersifat dinamis dan berkesinambungan. Perubahan pada salah satu komponen utama dalam model, dapat memerlukan perubahan pada salah satu atau seluruh komponen lainnya. Misalnya saja, pergeseran dalam perekonomian dapat menjadi sebuah peluang besar dan memerlukan perubahan dalam tujuan dan strategi jangka panjang; kegagalan dalam mencapai tujuan tahunan, memerlukan perubahan kebijakan atau perubahan strategi pesaing utama

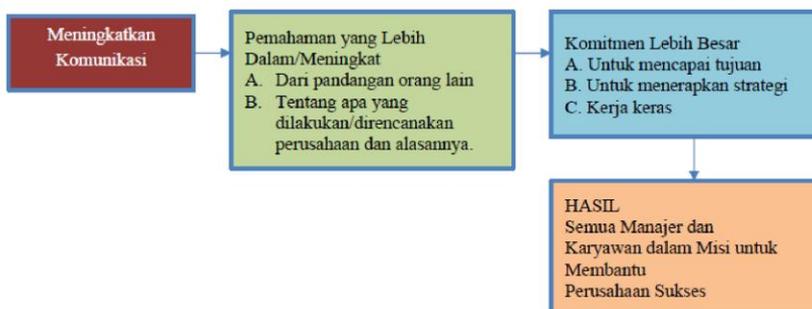
### **Keuntungan dari Manajemen strategi**

Manajemen strategi memungkinkan organisasi menjadi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa

depannya, secara historis, manfaat utama manajemen strategi adalah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional terhadap pilihan strategis. Hal ini tentunya terus menjadi manfaat utama dari manajemen strategi.

Namun, penelitian sekarang menunjukkan bahwa proses keputusan atau dokumen, merupakan kontribusi yang lebih penting dari manajemen strategis. Komunikasi adalah kunci keberhasilan manajemen strategis. Melalui keterlibatan dalam proses, dengan kata lain, melalui dialog dan partisipasi, manajer dan karyawan menjadi berkomitmen untuk mendukung organisasi.

### **Manfaat bagi Perusahaan yang Melakukan Perencanaan Strategi**



Gambar 19.2 Manfaat perencanaan strategi bagi perusahaan.  
Sumber: (Fred R. David 2011)

### **Kompetensi/Skill yang Harus Dimiliki dalam Manajemen strategi**

Dalam manajemen strategi, terdapat beberapa yang harus dimiliki untuk memastikan efektivitas dan keberhasilan dalam strategi (Management, 2024).

#### 1. Kepemimpinan

Kemampuan memimpin dan mengarahkan tim merupakan aspek penting dalam manajemen strategi,

kepemimpinan efektif mencakup kemampuan komunikasi, motivasi dan pengambilan keputusan.

## 2. Pemikiran Analitis

Keterampilan analitis yang kuat diperlukan untuk menginterpretasi data, menganalisis tren, dan membuat proyeksi yang kuat.

## 3. Kreativitas dan Inovasi

Kemampuan berpikir kreatif dan inovatif membantu dalam pengembangan strategi baru dan solusi untuk tantangan yang dihadapi.

## 4. Manajemen waktu dan Organisasi

Kemampuan mengorganisir tugas dan mengelola waktu secara efisien sangat penting untuk implementasi strategi yang sukses.

## 5. Negosiasi dan Diplomasi

Kemampuan bernegosiasi dan menjalin hubungan baik dengan semua pihak, termasuk *stakeholder* dan karyawan, penting dalam pelaksanaan strategi.

## 6. Pemahaman Bisnis

Memiliki pemahaman yang mendalam tentang bisnis dan industri adalah vital untuk merumuskan strategi yang efektif dan relevan.

## **Memahami Analisis PESTEL dalam Manajemen Strategi**

Analisis PESTEL merupakan konsep dalam ilmu pemasaran dan alat untuk analisis bisnis. Konsep ini digunakan sebagai alat yang digunakan untuk memantau lingkungan perusahaan di mana mereka beroperasi atau berencana untuk meluncurkan proyek, produk dan layanan baru (Istichanah 2022).

### 1. Politik

Faktor politik mengevaluasi sejauh mana kebijakan pemerintah dan pemerintah dapat berdampak perusahaan atau *brand*.

## 2. Ekonomi

Faktor Ekonomi meliputi pertumbuhan ekonomi, nilai tukar, tingkat inflasi, suku bunga, pendapatan konsumen, dan tingkat pengangguran.

## 3. Sosial

Faktor sosial meliputi tren pertumbuhan penduduk, distribusi usia, distribusi pendapatan, sikap karier, kesadaran kesehatan, gaya hidup, dan hambatan budaya.

## 4. Teknologi

Faktor ini berkaitan dengan inovasi dalam teknologi yang dapat memengaruhi operasi industri dan pasar secara menguntungkan atau tidak menguntungkan.

## 5. *Environment* (Lingkungan)

Faktor ini berhubungan dengan aspek ekologi, seperti cuaca, perubahan iklim, polusi, kelangkaan bahan baku, dan jejak karbon.

## 6. Legal

Faktor ini memiliki kemiripan dengan politik, namun pada indikator legal ini lebih mengkhususkan atau spesifik ke undang-undang yang mengatur atau pasal-pasal dalam hukum.

Penggunaan PESTEL tentunya disesuaikan dengan ruang lingkup lingkungan bisnis, jenis produk yang dipasarkan, dan siapa targetnya (Oktriwina 2021).

## **Daftar Pustaka**

- Fred R. David. (2011). *Strategic Management : Concept and Cases*. New jersey: Pearson.
- Istichanah. (2022). Analisis Pestel dan SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pada PT. Asrinda Arthasangga Reinsurance Brokers. *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi* 3(2), 383–93.
- Management, PPM School. (2024). Manajemen Strategis: Pengertian, Tujuan, dan Tahapannya. <https://ppmschool.ac.id/manajemen-strategis/>.
- Oktriwina, Alifia Seftin. (2021). 6 Komponen Penting PESTLE Analysis, Metode Analisis Manajemen Risiko. <https://glints.com/id/lowongan/pestle-analysis-adalah/>.
- Reed, Kennedy. (2013). *Effective Learning and Teaching in Business and Management Strategic Management*. Blacksburg: Virginia Tech Publishing.

## **Profil Penulis**



**Yuli Setiawan, S.A.B., M.A.**

Penulis merupakan dosen tetap program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Satya Negara Indonesia (USNI). penulis menyelesaikan studi S-1 di jurusan Administrasi Bisnis, Telkom University dan menyelesaikan S-2 di jurusan Vocational Education and Personnel Capacity Building, Technical University of Dresden, Jerman. Penulis Memiliki ketertarikan pada ranah manajemen khususnya pemasaran dan kewirausahaan. Beberapa penelitian yang dimiliki berfokus pada ranah pemasaran dan bisnis, selama mengajar di USNI, beberapa konsentrasi kerja yang dikerjakan ialah mengembangkan program kewirausahaan untuk mahasiswa dan juga mendampingi kompetisi baik tingkat nasional dan internasional salah satu yang paling sering diikuti adalah Business case dan Business plan. Selama mengajar di USNI mata kuliah yang diampu antara lain pemasaran digital, pemasaran strategik, studi pengembangan bisnis, perilaku konsumen, etika bisnis, Bisnis Internasional,dll. Saat ini penulis tengah menjadi koordinator Inkubator Bisnis Universitas Satya Negara Indonesia sejak November 2023 sampai saat ini. Fokus di Inkubator Bisnis yang dilakukan oleh penulis ialah pengembangan produk yang dimiliki oleh mahasiswa dan dosen seperti mentoring pengembangan usaha, pendanaan dan pelatihan

E-mail Penulis: [yulisetiawan@usni.ac.id](mailto:yulisetiawan@usni.ac.id)



## MANAJEMEN PENDIDIKAN

**Dr. Qodariah, S.E., M.M.**  
Universitas Budi Luhur

### **Pentingnya Manajemen dalam Pengelolaan Pendidikan**

#### 1. Tantangan Pengelolaan Pendidikan

Edward Sallis (2012) dalam bukunya *Total Quality Management in Education* mengatakan bahwa pada era kontemporer saat ini, dunia pendidikan dikejutkan adanya model pengelolaan pendidikan berbasis industry, yang mengharuskan pihak pengelola institusi pendidikan meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan manajemen perusahaan.

Sistem Pendidikan di Indonesia saat ini, berdasarkan standar untuk mengembangkan ketrampilan sisiwa abad ke-21 untuk membentuk generasi emas pada tahun 2045. Di sisi lain, era Revolusi Industri 4.0 juga telah mendisrupsi bidang pendidikan, yang menuntut insan pendidik beradaptasi secara cepat, agar dapat meningkatkan proses pendidikan yang baik dan bermutu. Keberhasilan institusi pendidikan dalam melaksanakan program-programnya tidak lepas dari upaya pengelolaan pendidikan yang baik, terstruktur dan sistematis.



Gambar 20.1 Pengelolaan Pendidikan

## 2. Konteks Penyelenggaraan di Indonesia

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, diawali dengan sistem pendidikan tradisional pesantren kemudian diikuti sistem pendidikan pada masa penjajahan. Sejak awal kemerdekaan, pendidikan berubah menjadi sentralis yang dirancang menjadi pendidikan masyarakat yang memasyarakat (Saberan & Erni, 2019). Pendidikan saat ini merupakan bagian strategis untuk membangun kehidupan suatu bangsa. Sistem pendidikan yang berkualitas dibangun melalui pendekatan pengelolaan yang profesional (Sutisna, 2017).

## 3. Pengertian Manajemen Pendidikan

Manajemen menurut Nickels, McHugh (1977) adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya. Secara etimologis Manajemen berasal dari berbagai bahasa, yaitu

- a. dari bahasa Prancis kuno yaitu *management* yang berarti seni melaksanakan dan mengatur;

- b. dari bahasa Italia, yaitu *meneggiare* yang memiliki arti mengendalikan; dan
- c. dari bahasa Inggris dari kata *to manage* yang artinya mengelola dan mengatur.

Manajemen dan pendidikan merupakan dua hal yang saling berkaitan dan universal, karena keduanya merupakan aktivitas yang terus-menerus dan berkelanjutan bagi manusia dan kehidupannya. Hasibuan (2014) mengemukakan bahwa manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Artinya, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Adapun, hal-hal yang diatur adalah unsur-unsur manajemen, seperti *men, money methods, materials, machines, and market* yang disingkat dengan 6M. Keenam M tersebut, diharapkan dapat berdaya guna, berhasil, terintegrasi, dan terkordinasi untuk mencapai tujuan yang maksimal.

Pihak yang mengatur adalah pimpinan berdasarkan wewenangnya, melalui instruksi atau persuasi dan semuanya menuju atau terarah kepada tujuan yang ingin dicapai. Cara mengaturnya dengan urutan fungsi-fungsi manajemen, seperti *planning, organizing, directing, dan controlling*. Pengaturnya terletak pada organisasi sebagai wadah untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, manajemen juga merupakan seni dan ilmu yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien, untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2014), Efektif dan efisien dengan kebutuhan dan tujuan pencapaian yang sama dalam organisasi.

Definisi Pendidikan menurut UU Sisdiknas tahun 2003, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan adalah

1. proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup; dan
2. proses sosial yang terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang dipilih dan terkontrol (khususnya yang datang dari sekolah), sehingga dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimal.

Dalam buku *Dictianary of Education* dalam pendidikan adalah:

1. proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup; dan
2. proses sosial yang terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol, sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimal (Rodiyah, 2015).

Selanjutnya, pengertian manajemen pendidikan adalah sebagai berikut.

1. Manajemen pendidikan adalah sebagai aktivitas memadukan elemen-elemen dalam pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan bersama sebelumnya.
2. Manajemen pendidikan adalah aktivitas kerja sama dan proses dalam kerangka sistematis, efektif melalui kepemimpinan yang komunikatif untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah disepakati bersama.
3. Pada tingkat satuan pendidikan, sebagai salah satu bentuk kerja sama dalam pendidikan misalnya, terdapat tujuan sekolah. Untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah itu, diperlukan kerja sama di antara semua personil sekolah (guru, murid, kepala sekolah, staf tata usaha) dan orang luar sekolah yang terkait dengan sekolah.

Crow and Crow mengatakan “*Modern educational theory and practice not only are aimed at preparation for future living but also are operative in determining the pattern of present, day-by-day attitude and behavior.*”

Kata pengelolaan berasal dari kata manajemen, sedangkan istilah manajemen sama artinya dengan administrasi (Oten Sutrisna, 1983). Karena itu, pengelolaan pendidikan dapat diartikan sebagai upaya untuk menerapkan kaidah-kaidah administrasi dalam bidang pendidikan menurut Nur Syam, pengelolaan pendidikan merupakan manajemen pendidikan, artinya proses proses mencapai tujuan pendidikan melalui kerja sama dengan orang lain.

### **Hubungan Manajemen dan Administrasi Pendidikan**

Siagian dalam Rodiyah (2015) mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama dua orang manusia atau lebih, yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam sebuah administrasi, terdapat beberapa elemen yang merupakan satu kesatuan dan saling bergantung satu sama lain yang membentuk rentetan kegiatan yang biasanya dijalankan oleh suatu organisasi/lembaga. Setidaknya, ada delapan elemen dalam kerja administrasi sebagai berikut.

1. Pengorganisasian sebagai aktivitas menyusun kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan dan usaha kerja sama itu, dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja sama di antara petugas/sub-suborganisasi.
2. Manajemen adalah kegiatan menggerakkan sekelompok orang dan mengarahkan segenap fasilitas untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Komunikasi sebagai rangkaian aktivitas menyampaikan warta dan memindahkan buah pikiran kepada seseorang secara cermat, dalam usaha kerja sama yang bersangkutan.

4. Kepegawaian sebagai rangkaian aktivitas mengatur dan mengurus penggunaan tenaga-tenaga kerja yang diperlukan dalam usaha bersama.
5. Keuangan sebagai salah satu elemen sensitif yang harus dikelola dengan baik dalam menjalankan usaha bersama yang disertai dengan tanggung jawab. Perbekalan sebagai aktivitas merencanakan, mengadakan, mengatur pemakaian, penyimpanan, pengendalian, perawatan dan menyingkirkan barang-barang yang tidak dapat dipakai lagi dalam suatu kerja sama.
6. Tata usaha yang meliputi kegiatan menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim, dan menyimpan berbagai keterangan/data yang dibutuhkan dalam suatu organ hubungan masyarakat sebagai rangkaian aktivitas menciptakan hubungan dan dukungan masyarakat terhadap kegiatan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi.

### **Ruang Lingkup Pengelolaan Pendidikan**

Arikunto dan Yuliana (2008) menyatakan bahwa ruang lingkup dari pengelolaan pendidikan dapat dibagi menjadi tiga kelompok berdasarkan wilayah kerja, objek garapan, dan fungsi kegiatan.

1. Wilayah kerja, meliputi pengelolaan pendidikan di wilayah negara, provinsi, unit kerja dan kerja sekolah pengelolaan kelas.
2. Objek garapannya, administrasi organisasi, administrasi kurikulum, administrasi pendidik dan kependidikan, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana administrasi tata usaha, administrasi pembiayaan, dan administrasi humas.
3. Fungsi kegiatannya, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan pegawai, pengarahan, pengkoordinasian, pelaporan pembuatan anggaran dan pengawasan.

## **Pentingnya Manajemen dan Pengelolaan Pendidikan**

Proses pengelolaan pendidikan disetiap satuan pendidikan tertuju pada kualitas lulusan, tetapi merupakan suatu kemustahilan pendidikan atau sekolah menghasilkan lulusan yang berkualitas, kalau tidak melalui proses pendidikan yang berkualitas (Sutisna, 2017). Keberhasilan sekolah sebagai lembaga pendidikan formal yang memiliki peran dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dipengaruhi oleh sistem manajemennya (Mulyadi, dkk., 2021). Salah satu upaya yang dilakukan oleh sekolah adalah dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, agar terwujud sekolah yang efektif. Tujuan dilakukannya manajemen pendidikan adalah agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara produktif, berkualitas efektif dan efisien (Umiarso & Imam Gojali, 2011).

Adapun tujuan dan manfaat manajemen pendidikan sebagai-mana dinyatakan Usman (2006), ada enam hal pokok yang akan diuraikan lebih lanjut. Tujuan dan manfaat manajemen pendidikan tersebut adalah sebagai berikut:

1. terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif;
2. efektif, dan menyenangkan (PAIKEM);
3. terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara;
4. terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan dan menunjang adanya kompetensi professional sebagai tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajer;
5. tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien;

6. terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan. Hal ini akan mendukung profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan; dan
7. teratasinya masalah mutu pendidikan.

Secara umum, tujuan diselenggarakan manajemen pendidikan di sekolah adalah agar dapat tercipta kerja sama yang baik, harmonis dalam mendayagunakan segala sumber, baik sumber manusia maupun materiil (nonmanusia), sehingga semua sumber yang ada di sekolah, dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan program pendidikan sekolah secara efektif dan efisien.

Rodiyah (2015) mengemukakan bahwa tujuan yang bersifat umum tersebut dapat dirinci menjadi tujuan-tujuan operasional sebagai berikut:

1. agar setiap aktivitas pendidikan sekolah dapat terencana dengan baik;
2. agar setiap aktivitas pendidikan sekolah dapat terorganisasi dengan baik;
3. agar setiap aktivitas pendidikan sekolah dapat terlaksana dengan baik;
4. agar setiap aktivitas pendidikan di sekolah dapat dimonitor atau diawasi dengan baik;
5. agar setiap aktivitas pendidikan di sekolah dapat dievaluasi dengan baik;
6. agar setiap sumber yang ada di sekolah dapat dimanfaatkan secara optimal dalam menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah;
7. agar dapat tercipta iklim/suasana kerja yang baik di sekolah;
8. agar tercapai keharmonisan kerja sama di antara personil yang terlibat di dalam aktivitas sekolah dengan baik, sehingga dapat tercipta "*team work*" sekolah dengan baik; dan

9. agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara optimal, efektif, dan efisien.

Inti dari tujuan dan manfaat manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan adalah untuk mencapai dan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Efektivitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya efek atau hasil yang dikehendaki. Jadi, suatu pekerjaan dikatakan efektif, jika pekerjaan tersebut mencapai hasil atau tujuan yang telah ditentukan (*do the right things* melakukan pekerjaan yang benar). Efektivitas umumnya merujuk kepada pencapaian tujuan (*gone achievement*).

Prinsip manajemen pendidikan perlu diterapkan agar pelaksanaannya menjadi baik, efektif dan efisien sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat tercapai secara optimal, efektif dan efisien pula. Fattah (2006) mengemukakan pentingnya prinsip-prinsip manajemen antara lain:

1. untuk menentukan cara/metode kerja,
2. pemilihan pekerja dan pengembangan kemampuan,
3. pemilihan prosedur kerja,
4. penentuan bata-bata tugas,
5. persiapan dan pembuatan spesifikasi tugas,
6. melakukan pendidikan dan Latihan, dan
7. penentuan sistem dan besarnya imbalan.

### **Fungsi Manajemen Pendidikan**

Untuk menuju *point education change* secara menyeluruh, maka manajemen pendidikan menjadi prioritas untuk kelangsungan pendidikan. Sagala (2009) mengemukakan beberapa fungsi manajemen pendidikan antara lain sebagai berikut.

1. Perencanaan, perencanaan mengacu pada pemikiran dan penentuan berdasarkan visi dan misi. Perencanaan pendidikan adalah proses kegiatan pendidikan, sedangkan rencana pendidikan

merupakan hasil perencanaan yang telah ditetapkan bersama.

Langkah-langkah kegiatan dalam pelaksanaan fungsi perencanaan ini antara lain meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. menjangkau ke depan (*forecasting*) untuk memprediksi keadaan dan kebutuhan di kemudian hari;
- b. menentukan tujuan yang hendak dicapai dalam suatu aktivitas. Penentuan tujuan ini harus mengacu kepada skala prioritas, dan jika tujuan sangat kompleks harus di pilah-pilah dan dicapai dengan jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Dalam pencapaian tujuan yang kompleks tersebut harus dibuat *mailstones* per tahun;
- c. menentukan kebijakan (*policy*) yang akan ditempuh dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dalam penentuan kebijakan ini, harus disesuaikan dengan jenis dan karakter tujuan dan kegiatan yang hendak dilaksanakan;
- d. menyusun program termasuk di dalamnya pendekatan yang di tempuh, jenis dan urutan kegiatan yang akan dilaksanakan. Program yang dimaksudkan di sini adalah berupa rencana operasional dan berupa *action plan* yang siap dilaksanakan;
- e. menentukan biaya yang dibutuhkan. Penentuan biaya harus dilaksanakan secara hati-hati. Penentuan biaya hendaknya dilakukan secara proporsional dan mengacu pada skala prioritas program; dan
- f. menentukan waktu dan jadwal/alokasi waktu kegiatan, baik secara keseluruhan, maupun pada setiap subkegiatan yang akan dilaksanakan. Jika kegiatan bersifat kompleks, harus dibuat *network planning*.

2. Pengorganisasian, Robbins mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Definisi dari Robbins tersebut, menekankan bahwa organisasi adalah suatu sistem sosial yang perlu dikoordinasi dalam arti perlu manajemen. Batasan organisasi menurut Robbins, akan berubah sebagaimana tuntutan lingkungan organisasi sehingga dikatakan relatif. Fungsi atau aktivitas atau suatu kegiatan dari organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya menentukan struktur Kerjanya atas dasar kebutuhan-kebutuhan dalam mencapai tujuan.

Gorton mengemukakan "*Organizing the school involves more than identifying position and defining relationship on an organizational chart, the most important factor that an administrator should consider in organizing a school are the people associated with it.*" Salah satu prinsip pengorganisasian terbaginya tugas dalam berbagai unsur organisasi, dengan kata lain peng-organisasian yang efektif adalah membagi habis dan menstruktur tugas-tugas ke dalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi secara proporsional (Gorton, 1976).

Pengorganisasian juga bisa diartikan sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang dalam organisasi, dan mengatur mekanisme kerjanya, sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan.

3. Pengoordinasian dapat diartikan sebagai keseluruhan proses usaha mensinkronkan atau menyelaraskan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang pada semua bagian/unit agar tercapai kesamaan persepsi, arah dan tujuan organisasi sehingga dapat tercapai stabilitas, efektivitas. dan efisiensi, serta relevansi

organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

4. Penggerakan atau "*actuating*" adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. *Actuating* adalah upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja (*man power*) serta mendayagunakan fasilitas yang ada yang dimaksud untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama. *Actuating* dalam organisasi dapat juga diartikan sama dengan *motivating*, yaitu sebagai keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas dan bersungguh-sungguh demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.
5. Pengawasan adalah proses pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai, dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya yang terlihat dalam rencana. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin bahwa semua kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijaksanaan, strategi, keputusan, rencana dan program kerja yang telah dinalisis, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya.
6. Penilaian dapat diartikan sebagai proses pengukuran dan perbandingan daripada hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Penilaian ini bertujuan untuk mengukur sampai sejauh mana tujuan lembaga telah tercapai, dan seberapa banyak yang belum dapat dicapai.

## **Daftar Pustaka**

- Fattah, N. (2006). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya
- Rodiyah. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Jember: IAIN Jember Press
- Siagan, Sondang P. (1993). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung
- Usman, Husaini. (2006). *Manajemen Pendidikan, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.

## Profil Penulis



**Dr. Qodariah, S.E., M.M.**

Ketertarikan penulis pada manajemen Pendidikan dimulai pada tahun 2019 sejak penulis mulai mengajar pada program Magister Manajemen (MM) Universitas Budi Luhur Jakarta di kelas konsentrasi manajemen pendidikan. Penulis menempun Pendidikannya pada Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta (2004), Sarjana Ekonomi (S.E) pada program studi Akuntansi. Lalu dilanjutkan pada Universitas Budi Luhur Jakarta (2011), Magister manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dan penulis juga mengambil sekolah doktor pada Universitas Negeri Jakarta (2018), Program doktor ilmu manajemen Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Selain itu penulis juga memiliki Pendidikan non formal pada Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN), *brevet* A dan B perpajakan pada tahun 2006). Penulis memiliki keahlian di bidang manajemen Pendidikan, karena dari jejak Pendidikan penulis saja pun sudah terlihat bahwasannya penulis sangat peka akan pendidikan. Selain itu, penulis juga aktif menjadi dosen pada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta (UPNVJ) dan Universitas Budi Luhur.

E-mail Penulis:

qodariah.83@gmail.com dan qodariah@budiluhur.ac.id

## HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

**Nani Sriyani. S.E., M.M.**  
Universitas Pamulang

### **Pengertian *Human Capital Management***

Dalam manajemen, *Human Capital Management* berusaha melihat karyawan secara luas, tidak hanya sebagai aset strategis organisasi yang dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi. Dengan pendekatan ini, organisasi diharapkan dapat mencapai tujuan bisnisnya, sambil memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu di dalamnya.

Beberapa konsep utama yang terkait dengan pengertian dari Manajemen *Human Capital Management* sebagai berikut.

#### 1. Pengelolaan Siklus Kerja

HCM melibatkan pengelolaan seluruh siklus kerja, mulai dari perekrutan, pelatihan, pengembangan, hingga pensiun atau pemutusan hubungan kerja. Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan produktivitas dan kinerja sumber daya manusia sepanjang siklus pekerjaan.

#### 2. Pengembangan Karyawan

Fokus HCM adalah pada pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka. Ini dapat melibatkan program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir untuk meningkatkan nilai tambah individu dalam organisasi.

### 3. Pemahaman Budaya Organisasi

HCM juga melibatkan pemahaman dan peningkatan budaya organisasi. Ini mencakup nilai-nilai, norma-norma, dan kebijakan yang membentuk lingkungan kerja. Budaya organisasi yang positif dapat mendukung kesejahteraan karyawan dan produktivitas.

### 4. Manajemen Kinerja

HCM mencakup proses manajemen kinerja yang melibatkan penilaian kinerja, umpan balik, dan pengembangan rencana untuk meningkatkan kinerja individu dan tim. Hal ini juga dapat mencakup pengelolaan kompensasi dan insentif.

### 5. Teknologi dan Analitika HR

Dalam era digital, HCM sering kali menggunakan teknologi dan analitika HR untuk mengelola informasi karyawan, menganalisis data kinerja, dan membuat keputusan yang didukung data untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

### 6. Perencanaan Suksesi

HCM termasuk perencanaan suksesi, yang mencakup identifikasi, pengembangan, dan persiapan calon pemimpin atau pekerja kunci untuk mengisi peran kunci dalam organisasi pada masa depan.

### 7. Kesejahteraan Karyawan

Pemahaman dan peningkatan kesejahteraan karyawan juga menjadi bagian integral dari HCM. Ini mencakup aspek-aspek seperti keseimbangan kerja-hidup, dukungan kesehatan mental, dan kebijakan kesejahteraan lainnya.

## **Perencanaan *Human Capital Management***

Perencanaan dalam *Human Capital Management* (HCM) merupakan suatu proses strategis yang melibatkan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Semua mencakup identifikasi,

pengembangan, dan optimalisasi sumber daya manusia agar dapat mendukung visi, misi, dan strategi bisnis perusahaan. Dibutuhkan langkah-langkah kunci dalam melakukan perencanaan HCM, adapun langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut.

1. Identifikasi Kebutuhan SDM
  - a. Tinjau tujuan dan strategi bisnis organisasi.
  - b. Tentukan kebutuhan SDM saat ini dan masa depan berdasarkan rencana bisnis dan perkembangan industri.
2. Analisis Lahan Kerja
  - a. Evaluasi pekerjaan yang ada dan identifikasi perubahan yang mungkin diperlukan.
  - b. Analisis kebutuhan keterampilan dan kompetensi untuk mengisi posisi kunci.
3. Perekrutan dan Seleksi
  - a. Rencanakan strategi perekrutan untuk menarik kandidat berkualitas.
  - b. Gunakan metode seleksi yang efektif untuk memastikan kesesuaian keterampilan dan budaya dengan kebutuhan organisasi.
4. Pengembangan Karyawan
  - a. Identifikasi peluang pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kualifikasi karyawan.
  - b. Implementasikan program pelatihan dan pengembangan untuk mendukung pertumbuhan karyawan.
5. Manajemen Kinerja
  - a. Tentukan kriteria kinerja yang jelas dan ukur hasil secara teratur.
  - b. Berikan umpan balik konstruktif dan rencanakan pengembangan berdasarkan evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala.

6. Pengelolaan Suksesi
  - a. Identifikasi potensi pemimpin masa depan dan persiapkan rencana suksesi.
  - b. Pastikan adanya pengembangan dan pelatihan khusus untuk calon pemimpin.
7. Kompensasi dan Manfaat
  - a. Tinjau dan sesuaikan kebijakan kompensasi dan manfaat sesuai dengan pasar dan tujuan organisasi.
  - b. Pastikan bahwa kompensasi dan manfaat mendukung retensi karyawan yang baik.
8. Teknologi dan Analitika HR
  - a. Manfaatkan teknologi HR dan analitika untuk mengelola data karyawan dan mengidentifikasi tren.
  - b. Gunakan data untuk membuat keputusan yang didukung oleh fakta dalam perencanaan SDM.
9. Kesejahteraan Karyawan
  - a. Fokus pada kesejahteraan karyawan dengan memperhatikan keseimbangan kerja-hidup, kesehatan mental, dan kepuasan kerja.
  - b. Implementasikan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan.
10. Evaluasi dan Penyesuaian
  - a. Evaluasi efektivitas strategi HCM secara berkala.
  - b. Sesuaikan rencana HCM sesuai dengan perubahan kebutuhan bisnis dan lingkungan eksternal.

Dengan demikian, perencanaan HCM adalah merupakan proses dinamis yang perlu terus-menerus dievaluasi dan disesuaikan agar supaya tetap relevan dengan adanya perubahan dalam organisasi dan pasar tenaga kerja yang ada. Dengan perencanaan HCM yang baik, organisasi dapat dengan jelas memastikan bahwa sumber daya

manusia yang dimilikinya dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjangnya.

### **Rekrutmen dan Seleksi *Human Capital Management***

Rekrutmen dan seleksi yang efektif, dapat membantu organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mendukung tujuan bisnis jangka panjangnya. Dalam konteks HCM, proses ini juga harus sejalan dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih luas dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Rekrutmen dan seleksi merupakan dua tahapan penting dalam proses manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kerangka *Human Capital Management* (HCM). Kedua proses ini bertujuan untuk menarik, memilih, dan menempatkan individu yang tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Berikut penjelasan singkat mengenai keduanya.

#### 1. Rekrutmen

Rekrutmen adalah merupakan proses perekrutan individu atau kandidat potensial untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi.

Langkah-langkah rekrutmen sebagai berikut.

- a. Perencanaan rekrutmen meliputi identifikasi kebutuhan SDM, tentukan posisi yang akan diisi, dan tentukan strategi perekrutan.
- b. Pengiklanan lowongan meliputi informasikan keberadaan posisi melalui sumber daya internal dan eksternal, seperti situs web perusahaan, platform rekrutmen *online*, dan media sosial.
- c. Seleksi *Curriculum Vitae* (CV) meliputi tinjau CV dan lamaran untuk menyeleksi kandidat potensial.
- d. Wawancara adalah dengan melakukan wawancara untuk menilai keterampilan, kepribadian, dan kesesuaian kandidat dengan kebutuhan posisi.

- e. Uji kompetensi meliputi berlakukan uji kompetensi atau tugas khusus untuk mengevaluasi keterampilan teknis dan pengetahuan kandidat.
- f. Verifikasi referensi meliputi konfirmasi pengalaman dan reputasi kandidat dengan menghubungi referensi.

## 2. Seleksi

Seleksi adalah proses pemilihan individu yang paling sesuai untuk mengisi posisi tertentu di dalam organisasi, berdasarkan kriteria tertentu.

Langkah-langkah seleksi sebagai berikut.

### a. Penilaian Kriteria

Tetapkan kriteria seleksi yang mencakup keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan karakteristik lain yang diperlukan.

### b. Wawancara Lanjutan

Lakukan wawancara lebih mendalam dengan kandidat terpilih untuk menilai keterampilan dan kemampuan lebih detail.

### c. Uji Psikometrik

Gunakan tes kepribadian, tes kecerdasan, atau alat penilaian psikometrik lainnya untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kandidat.

### d. *Assessment Center*

Di beberapa kasus, organisasi dapat menggunakan *Assessment Center* untuk mengevaluasi keterampilan dan perilaku kandidat melalui serangkaian tugas dan simulasi.

### e. Keputusan Penerimaan

Evaluasi semua informasi yang dikumpulkan selama proses seleksi dan buat keputusan mengenai penempatan kandidat dalam organisasi.

### *Catatan Penting*

1. Selain keterampilan dan kualifikasi teknis, penting untuk memastikan kesesuaian kandidat dengan budaya organisasi, karena sangat penting adanya kesesuaian budaya.
2. Komunikasikan dengan jelas selama proses rekrutmen dan seleksi untuk membangun hubungan yang baik dengan kandidat karena transparansi dan komunikasi merupakan hal yang sangat penting.

### **Pelatihan dan Pengembangan *Human Capital Management***

Pelatihan dan pengembangan yang efektif, tidak hanya membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan mendukung pertumbuhan jangka panjang dari sumber daya manusia.

Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah bagian integral dari *Human Capital Management* (HCM) yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dalam konteks HCM:

#### **Pelatihan**

1. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan
  - a. Lakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk menentukan area di mana karyawan memerlukan pengembangan.
  - b. Fokus pada keterampilan yang mendukung tujuan strategis organisasi.

2. Perencanaan Pelatihan
  - a. Rencanakan program pelatihan dengan mempertimbangkan metode, durasi, dan sumber daya yang diperlukan.
  - b. Sesuaikan pelatihan dengan kebutuhan individu dan kelompok karyawan.
3. Implementasi Pelatihan
  - a. Lakukan sesi pelatihan menggunakan berbagai metode, seperti kelas, *workshop*, *e-learning*, atau pelatihan *on-the-job*.
  - b. Pastikan bahwa materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan tujuan organisasi.
4. Evaluasi Pelatihan
  - a. Lakukan evaluasi pelatihan untuk menilai efektivitasnya.
  - b. Gunakan umpan balik dari peserta untuk meningkatkan program pelatihan pada masa depan.

## **Pengembangan**

1. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan
  - a. Tinjau rencana pengembangan karir karyawan dan identifikasi kebutuhan pengembangan individu.
  - b. Fokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan dan kualifikasi untuk posisi yang lebih tinggi.
2. Perencanaan Pengembangan
  - a. Rencanakan pengembangan karir dan program pengembangan individu.
  - b. Sediakan kesempatan untuk pertumbuhan melalui pelatihan, mentoring, dan proyek khusus.

3. Implementasi Pengembangan
  - a. Berikan dukungan untuk proyek-proyek pengembangan individu.
  - b. Sediakan peluang pengembangan kepemimpinan melalui program mentoring atau pelatihan kepemimpinan
4. Evaluasi Pengembangan
  - a. Lakukan evaluasi pengembangan secara berkala untuk memastikan bahwa tujuan pengembangan tercapai.
  - b. Pertimbangkan pembaharuan rencana pengembangan berdasarkan perkembangan dan perubahan kebutuhan.

### **Aspek Lain dalam Pelatihan dan Pengembangan**

1. Pemahaman Budaya Organisasi

Pastikan bahwa pelatihan dan pengembangan mencerminkan nilai dan budaya organisasi.
2. Teknologi dan Inovasi
  - a. Manfaatkan teknologi untuk memberikan pelatihan yang efektif dan efisien.
  - b. Dorong inovasi dalam metode pelatihan untuk tetap relevan.
3. Pengukuran ROI (Return on Investment)

Pertimbangkan pengukuran efektivitas melalui ROI untuk menilai dampak positif pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi.

### **Penilaian Kinerja, Kompensasi, dan PHK**

Penilaian kinerja, kompensasi, dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merupakan tiga aspek kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang saling terkait. Berikut adalah penjelasan singkat tentang ketiga aspek ini.

## 1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi yang digunakan organisasi, untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan dan tanggung jawab pekerjaan mereka.

### Langkah-Langkah Penilaian Kinerja

#### a. Penetapan Kriteria

Kriteria yang jelas dan sesuai dengan tujuan organisasi.

#### b. Pengumpulan Data

Kumpulkan data kinerja dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan karyawan sendiri.

#### c. Wawancara Penilaian

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kinerja dan tujuan karyawan.

#### d. Umpan Balik

Berikan umpan balik yang konstruktif dan jelas kepada karyawan.

#### e. Perencanaan Pengembangan

Identifikasi area pengembangan dan rencanakan tindakan perbaikan atau pelatihan.

## 2. Kompensasi

Kompensasi mencakup semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Ini melibatkan gaji, tunjangan, bonus, dan manfaat lainnya.

### *Aspek Kunci dalam Kompensasi*

#### 1. Penetapan Gaji dan Tunjangan

Tetapkan kebijakan gaji yang adil dan sesuai dengan standar industri.

#### 2. Bonus dan Insentif

Berikan bonus dan insentif berdasarkan pencapaian kinerja dan tujuan tertentu.

3. Manfaat Karyawan

Seperti asuransi kesehatan, cuti, dan program kesejahteraan lainnya.

4. Pengakuan Prestasi

Pertimbangkan pengakuan dan penghargaan atas kinerja luar biasa.

3. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

PHK adalah proses pemisahan antara karyawan dan organisasi, biasanya karena alasan tertentu seperti restrukturisasi, pemotongan biaya, atau kinerja yang tidak memadai.

Langkah-Langkah PHK

a. Identifikasi Alasan PHK

Pastikan ada alasan yang jelas dan legal untuk PHK.

b. Proses Hukum

Pastikan semua proses hukum terkait dengan PHK diikuti dengan benar.

c. Komunikasi yang Sensitif

Komunikasikan keputusan PHK dengan penuh kehati-hatian dan sensitivitas.

d. Pemberian Manfaat Pemutusan

Sediakan manfaat pemutusan seperti kompensasi pemutusan kerja dan dukungan pengangguran jika memungkinkan.

e. Dukungan Psikologis

Sediakan dukungan psikologis untuk membantu karyawan yang terkena dampak PHK.

## **Hubungan Antaraspek Penilaian Kinerja, Kompensasi, dan PHK**

### 1. Hubungan dengan Penilaian Kinerja

Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mungkin memperoleh kompensasi lebih tinggi dan memiliki risiko PHK yang lebih rendah. Oleh karena itu, penilaian kinerja dapat memengaruhi keputusan terkait kompensasi dan PHK.

### 2. Hubungan dengan Kompensasi

Dengan memiliki kinerja yang baik dapat dihubungkan dengan pemberian kompensasi secara adil dan motivasi untuk karyawan untuk terus berkinerja tinggi.

### 3. Hubungan dengan PHK

Kebijakan kompensasi yang kurang memuaskan dapat memicu ketidakpuasan karyawan dan meningkatkan risiko PHK serta Penilaian kinerja yang buruk juga dapat menjadi salah satu alasan PHK.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif melibatkan koordinasi yang baik antara penilaian kinerja, kompensasi, dan kebijakan PHK untuk mencapai tujuan organisasi sambil memastikan keadilan dan keberlanjutan dalam hubungan kerja.

## **Daftar Pustaka**

- Bassi, L., & McMurrer, D. P. (2007). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. *Harvard Business School Press*.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*.
- Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. *Harvard Business School Press*.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Jossey-Bass.
- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). *Human Capital Management: Leveraging Your Workforce for a Competitive Advantage*. John Wiley & Sons.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. *Harvard Business Review*.

## Profil Penulis



### **Nani Sriyani. S.E., M.M.**

Lahir di Jakarta, 7 September 1964. Penulis menempuh Pendidikan S-1 di Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta dengan program studi Ekonomi Manajemen, lulus pada tahun 1988 dan dilanjutkan Pendidikan S-2 di Universitas Mauhammadiyah Jakarta dengan program study Manajemen dan Konsentrasi Manajemen Pemasaran, lulus tahun 2016. Penulis adalah dosen tetap pada Universitas Pamulang sejak tahun 2018 sampai sekarang. Penulis juga menjadi nara sumber pada *training Service Excellence* (Layanan Prima) pada beberapa perusahaan swasta maupun pemerintah.

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

- 1 RUANG LINGKUP ILMU MANAJEMEN  
Maludin Panjaitan
- 2 EVOLUSI TEORI MANAJEMEN  
Deby Rita Karundeng
- 3 TOERI MANAJEMEN KLASIK DAN MODERN  
Imas Komariyah
- 4 PENDEKATAN SISTEM DALAM MANAJEMEN  
Yudi Wahyudin Suwandi
- 5 MANAJEMEN TRADISIONAL VS. MANAJEMEN MODERN  
Veronika Nugraheni Sri Lestari
- 6 FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN  
Anastasia Bernadin Dwi Mardiatmi
- 7 MANAJEMEN KINERJA PADA ORGANISASI BISNIS  
Umari Abdurrahim Abi Anwar
- 8 PENTINGNYA MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI  
Sahudi
- 9 TRANSFORMASI ORGANISASI DENGAN SISTEM INFORMASI (SISTEM PENGEMBANGAN  
PENDIDIKAN BERBASIS TRADISIONAL}  
Makhfudi
- 10 PROSES PERENCANAAN DAN PERAMALAN  
Asni Mustika Rani
- 11 PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI  
Dahlia Pinem
- 12 SISTEM PENGENDALIAN MANJEMEN DAN FUNGSI NYA  
Sumarsih
- 13 DESAIN ORGANISASI DAN DEPARTEMENTALISASI  
Emilia Septiani
- 14 POLA MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI  
Christimulia Purnama Trimurti
- 15 PERAN KOMUNIKASI DALAM FUNGSI MANAJEMEN  
Dg. Mapata
- 16 MANAJEMEN KEUANGAN  
Syafaruddin
- 17 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Herlina Tarigan
- 18 MANAJEMEN PEMASARAN  
Lucy Nancy Simatupang
- 19 MANAJEMEN STRATEGI  
Yuli Setiawan
- 20 MANAJEMEN PENDIDIKAN  
Qodariah
- 21 HUMAN CAPITAL MANAGEMENT  
Nani Sriyani

*Editor:*

Hartini

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



**Media Sains Indonesia**

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



ISBN 978-623-195-852-5 (PDF)



9 786231 958525